

I

Anatomía de una fortaleza

CAPÍTULO 1

Vidas sólidas

- EL INVERSIONISTA, EL DIRECTOR, EL DERMATÓLOGO Y EL EDITOR
- TIGER WOODS, BILL GATES Y COLE PORTER
- TRES HERRAMIENTAS REVOLUCIONARIAS

El inversionista, el director, el dermatólogo y el editor

"¿Cómo es una vida sólida?"

¿Cómo es una vida sólida? ¿Cómo es la persona que logra desarrollar su vida con base en sus fortalezas? Examinemos un par de ejemplos de personas que han logrado tener una vida sólida a partir del desarrollo de sus fortalezas.

* * *

"Realmente no soy diferente de ninguno de ustedes".

Warren Buffett, con su sencillez y su facha ligeramente descuidada, habla ante un auditorio lleno de estudiantes en la Universidad de Nebraska. Puesto que es uno de los hombres más ricos del mundo y puesto que la mayoría de los estudiantes apenas tienen suficiente para pagar sus cuentas de teléfono, se oyen risas por todo el salón.

"Probablemente tenga más dinero que ustedes, pero no es en eso donde está la diferencia. Por supuesto que puedo comprar el traje más fino hecho a mano, pero cuando me lo pongo se ve barato. Prefiero una hamburguesa con queso del Dairy Queen que una cena de cien dólares". Como los estudiantes parecen no creerle, Buffett reconoce algo: "Es probable que sí haya una diferencia entre ustedes y yo, y es que sencillamente tengo la oportunidad de hacer lo que más me gusta, todos los días. Si desean aprender algo de mí, éste es el mejor consejo que puedo darles".

A primera vista parece la clase de frase vacía que uno se puede dar el lujo de decir cuando ya tiene sus primeros mil millones en el banco. Pero Buffett es sincero. Ama lo que hace y cree verdaderamente que

debe su fama de accionista más grande del mundo a su habilidad para representar un papel basado en sus fortalezas particulares.

Lo sorprendente es que sus fortalezas no son las que uno esperaría encontrar en un inversionista exitoso. El mercado global de hoy marcha a un ritmo vertiginoso, es extraordinariamente complicado y amoral. Por consiguiente, uno pensaría que la criatura mejor adaptada para ese mundo estaría dotada de un sentido de urgencia, un criterio para identificar los patrones de un mercado complejo y un escepticismo innato con respecto a las intenciones de todos los demás.

Buffett no puede decir que posee ninguna de esas fortalezas. Es definitivamente un hombre paciente. Tiene una mente más práctica que conceptual. Tiende a confiar en las intenciones de los demás y no es escéptico. Entonces ¿cómo logró prosperar?

Al igual que muchas personas exitosas y realizadas, encontró la manera de cultivar y aprovechar las fortalezas que sí poseía. Por ejemplo, convirtió su paciencia natural en su hoy famosa "perspectiva a veinte años", según la cual invierte únicamente en aquellas compañías cuya trayectoria durante los próximos veinte años pueda pronosticar con cierto nivel de confianza. Su mente práctica le llevó a sospechar de las "teorías" de la inversión y de las tendencias generales del mercado. Tal como dijo en un informe anual de Berkshire Hadaway, "el único papel que cumplen quienes pronostican el mercado bursátil es hacer quedar muy bien a los adivinos". Por consiguiente, resolvió invertir únicamente en aquellas compañías cuyos productos y servicios pudiera comprender por intuición, tales como Dairy Queen, The Coca-Cola Company y The Washington Post Company.

Por último, aprovechó bien su naturaleza confiada para analizar muy bien a los altos gerentes de las compañías en las cuales invertía y retirarse para interferir lo menos posible con las operaciones cotidianas de la empresa.

Warren Braffett ha utilizado este enfoque paciente, práctico y confiado desde que creó su primera sociedad de inversión con 100 dólares en 1956. Lo ha refinado, perfeccionado y obedecido, incluso cuando ha sentido la dulce e irresistible tentación de adoptar una estrategia diferente. (Recuérdese que no invirtió ni en Microsoft ni en la Internet porque no pudo visualizar una idea clara de la trayectoria que la alta tecnología tendría en veinte años.) Este enfoque claro es la razón de su éxito profesional y, tal como él mismo lo dice, también es la razón de su felicidad personal. Es un inversionista de talla mundial porque aprovecha deliberadamente sus fortalezas; ama lo que hace porque aprovecha deliberadamente sus fortalezas. En este sentido - y quizás sólo en éste - Warren Buffett tiene razón. No es diferente de ninguno de nosotros. Al igual que todos nosotros, reacciona ante el mundo que lo rodea de una manera muy clara. Ninguna de las maneras como maneja el riesgo, como se relaciona con otras personas, como toma sus decisiones, como obtiene satisfacciones son cosa del azar. Todas son parte de un patrón singular tan estable, que su familia y sus amigos cercanos pueden recordar los días en que comenzaba a perfilarse en el patio de la escuela de Omaha, Nebraska, hace medio siglo.

Lo que hace especial a Buffett es lo que hizo con ese patrón. Primero tomó conciencia de él. Muchos de nosotros al parecer ni siquiera podemos dar ese primer paso. Segundo, y lo más importante, prefirió no dedicarse a fortalecer sus fibras más débiles. En realidad hizo todo lo contrario: identificó sus fibras más fuertes, entretejió la educación y la experiencia, y con todo esto desarrolló las fortalezas predominantes que vemos en la actualidad.

Warren Buffett es relevante aquí, no debido a su fortuna personal sino porque ha descubierto algo que puede servirnos de guía práctica a todos nosotros. Mire en su interior, trate de identificar sus fibras más

fuertes, refuércelas con la práctica y el aprendizaje y después encuentre o, como hizo él, cree un rol para usted en el que pueda aprovechar esas fortalezas todos los días. Cuando lo haga, será más productivo (a), se sentirá más realizado (a), y más éxitos o (a).

Claro está que Buffett no es la única persona que ha reconocido el poder de desarrollar la vida con base en las fortalezas. Siempre que uno entrevista a personas verdaderamente exitosas en su profesión — desde la enseñanza hasta el telemarketing, desde la actuación hasta la contaduría —, uno descubre que el secreto de su éxito está en su capacidad de descubrir sus fortalezas y organizar su vida de tal manera que puedan aplicarlas.

Pam D. es la directora de salud y servicios humanos de un condado urbano tan grande que su presupuesto es mayor que el de veinte estados de la unión americana. Su reto actual es diseñar y poner en marcha un plan integrado para todos los programas para la tercera edad que tiene el condado. Infortunadamente, ni el condado ni el país, que se han visto enfrentados a un número enorme de ancianos que necesitan sus servicios, tienen un plan maestro en el cual basarse. Para tener éxito en esa tarea, uno pensaría que Pam debería tener fortalezas tales como el don para pensar estratégicamente o, como mínimo, para analizar y planear al detalle. Pero aunque ella comprende la importancia de ambas, ninguna está ni siquiera cerca del primer puesto de su lista de fortalezas.

En efecto, dos de las fibras más fuertes de su patrón son la necesidad de imprimir el sentido de drama y pasión a sus empleados y la impaciencia por la acción. Al igual que Buffett, Pam ha optado por no dar esas fibras por sentado ni dedicarse a trabajar en sus debilidades. Al contrario, ha querido forjar su papel de manera tal que pueda aprovechar esas fibras fuertes la mayor parte del tiempo. Su *modus operandi* consiste, primero, en identificar metas alcanzables sobre las

cuales pueda actuar hoy; segundo, buscar oportunidades para pintar a sus empleados un panorama en el cual éstos puedan ver el propósito primordial de su trabajo; y, tercero, entregar el proceso formal de planeación estratégica a un consultor externo. Mientras ella y su equipo avanzan, el consultor puede ir limpiando detrás e insertando sus actividades en el "plan estratégico".

Hasta ahora, las cosas han salido de maravilla. Ella ha avanzado en todos los frentes. Logró arrebatarse al sector privado unos contratos de servicios importantes. Y se está divirtiendo de lo lindo.

Sherie S. asumió el enfoque igualmente pragmático de desarrollar su vida alrededor de sus fortalezas. Sherie es actualmente una médica destacada, aunque hace varios años, mientras estudiaba, descubrió algo bastante perturbador: le molestaba estar cerca de los enfermos. Puesto que un médico que no gusta de los enfermos suena tan incongruente como un inversionista a quien no le agrada el riesgo, comenzó a cuestionar su decisión sobre la carrera que había seleccionado. Sin embargo, en lugar de lamentarse por su mala elección, analizó sus patrones de pensamiento y sentimiento, y poco a poco se dio cuenta de tres cosas: en realidad disfrutaba ayudando a la gente, pero no a las personas muy enfermas; sentía una necesidad permanente de realización que sólo podía satisfacer cuando veía demostraciones tangibles y permanentes de progreso; estos dos claros patrones podrían ser un motor muy poderoso si se especializaba en dermatología. Ahora, como dermatóloga, pone en práctica sus fortalezas todos los días. Sus pacientes rara vez están gravemente enfermos, sus enfermedades son tangibles y su progreso hacia la recuperación se manifiesta en la piel a los ojos de todos.

Paula L. no tuvo que cambiar de rumbo para aprovechar sus fortalezas. Al contrario, como Buffett, debió permanecer fiel a lo que ya sabía sobre sus fortalezas, a pesar de muchas tentaciones que la

inducían a cambiar de enfoque. Paula es editora ejecutiva de una de las revistas femeninas más famosas del mundo. Como producto de los contactos que le ofrece esta posición, ha recibido muchas ofertas para ser editora en jefe de otras revistas. Como es natural, se siente halagada por esas ofertas, pero prefiere permanecer desempeñando el papel de editora ejecutiva.

¿Por qué? Porque sabe que uno de sus talentos más fuertes es su mente creativa y conceptual. Con los años ha perfeccionado ese talento, convirtiéndolo en una fortaleza excepcional que le permite sobresalir como editora, en su trabajo con los autores y subeditores, e imprimir a la revista su identidad particular. Como editora en jefe de una revista le correspondería hacer menos que eso. Tendría que dedicar buena parte de su tiempo a los eventos de relaciones públicas, y tendría que encarnar a la revista a través de su preferencia en materia de ropa, amistades y pasatiempos. Ella sabe que odiaría esa clase de escrutinio público, de manera que continúa en el camino de sus fortalezas.

Todas estas personas son especiales en el mismo sentido en que lo es Warren Buffett. Identificaron en sí mismas unos patrones recurrentes de comportamiento y después encontraron la forma de convertir esos patrones en fortalezas genuinas y productivas.

Tiger Woods, Bill Gates y Cole Porter

"¿Qué es una fortaleza?"

En aras de la claridad, seamos más precisos con el significado que damos a la palabra "fortaleza". La definición del *término fortaleza* que utilizaremos en el libro es bastante concreta: desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad. Según esta definición, la forma certera como Pam toma sus decisiones y su capacidad para atraer a la gente de su organización hacia un propósito común son fortalezas. El amor de Sherie por el diagnóstico y el tratamiento de las enfermedades de la piel es una fortaleza. La habilidad de Paula para generar y luego perfeccionar ideas para artículos que concuerden con la identidad de su revista es una fortaleza.

Para recurrir a otros ejemplos más célebres, el extraordinario juego largo de Tiger Woods — el alcance de sus maderas y sus hierros — es una fortaleza. Lo mismo que su *putting*. Su habilidad para salir de un *bunker* de arena - variable si se le compara con otros grandes profesionales (Tiger ocupa el puesto 61 en "salidas de arena" en el campeonato de la PGA) -, no lo es.

En el contexto empresarial, la genialidad de Bill Gates para transformar las innovaciones en aplicaciones amigables para los usuarios es una fortaleza, mientras que su capacidad para mantener y construir una empresa frente a los ataques legales y comerciales — comparada con la de su socio, Steve Ballmer — no lo es.

En el medio artístico, la capacidad de Cole Porter para escribir la letra perfecta de una canción era una fortaleza. Sus intentos por crear personajes y tramas verosímiles no lo era.

Al definir la fortaleza de esta manera, como el desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad, revelamos tres de los principios más importantes para vivir una vida sólida.

Primero, para que una actividad sea una fortaleza es necesario poder realizarla de manera constante. Eso implica que es un componente previsible del desempeño. Es probable que usted haya dado ocasionalmente un golpe que habría enorgullecido a Tiger Woods, pero no podrá llamar fortaleza a esa actividad a menos que pueda demostrarla una y otra vez. Y también debe derivar una satisfacción intrínseca de la actividad. No cabe duda de que Sherie es lo suficientemente inteligente como para ejercer cualquier especialidad, pero el ejercicio de la dermatología es su fortaleza porque es lo que la llena de energía. Por otro lado, Bill Gates es bastante *capaz* de ejecutar la estrategia de Microsoft, pero como ese oficio le agota su energía, como él mismo lo ha dicho, esa habilidad no es una fortaleza. ¿Cuál es la prueba de fuego de una fortaleza? La habilidad es fortaleza únicamente si usted puede verse a sí mismo repitiéndola una y otra vez con alegría y éxito.

Segundo, para sobresalir no es necesario tener fortaleza en todos los aspectos del rol que uno desempeña. Pam no es la candidata perfecta para su rol. Sherie tampoco lo es. Las personas a quienes describimos anteriormente no se ajustan exactamente a sus papeles. Ninguna de ellas tiene la suerte de haber recibido la "mano perfecta". Sencillamente hacen lo mejor que pueden con los naipes que recibieron. Uno de los mitos más arraigados que esperamos destruir con este libro es que las personas sobresalientes deben ser "perfectas en todo". Al estudiarlas, rara vez encontramos que sean "perfectas en todo". Por el contrario, tienen fisuras.

Tercero, sobresalir es posible sólo cuando se optimizan las fortalezas, no cuando se afianzan las debilidades. Esto no equivale a decir

que se debe "hacer caso, omiso de las debilidades". Las personas a quienes describimos no lo hicieron, sino que hicieron algo mucho más efectivo. Encontraron maneras de arreglárselas con sus debilidades, liberándose para perfeccionar sus fortalezas. Cada una de las personas lo hizo de manera diferente. Pam se liberó contratando un consultor externo que se encargara de diseñar el plan estratégico. Bill Gates hizo algo parecido. Escogió un socio, Steve Ballmer para que dirigiera la compañía y así poder volver al desarrollo de software y a redescubrir el camino de sus fortalezas. Sherie, la dermatóloga, sencillamente dejó de ejercer la clase de medicina que consumía su energía. Paula, la editora de la revista, declinó ofertas de trabajo. La situación de Tiger Woods era un poco más difícil. No podía escapar al hecho de que debía mejorar su juego en el *bunker*, de manera que, como la mayoría de nosotros, se vio en la necesidad de buscar una "solución ilusoria". Trabajó en su debilidad apenas lo suficiente como para no socavar sus fortalezas. Pero una vez que alcanzó niveles aceptables con su juego en el *bunker*, él y su entrenador, Butch Harmon, pusieron toda la atención en el trabajo más importante y creativo: afinar y perfeccionar la fortaleza más grande de Tiger, su *swing*. De todos ellos, Cole Porter fue quien aplicó la estrategia más agresiva y, hay quienes dirían, arriesgada, para arreglárselas con sus debilidades. Apostó a que si continuaba puliendo sus fortalezas como autor de canciones, muy pronto a su público dejaría de importarle que sus tramas fueran débiles y sus personajes estereotipados. Sus fortalezas impedirían a la gente reconocer sus debilidades. Hoy, muchos dirían que su estrategia valió la pena. Cuando uno puede escribir letras y melodías tan fulgurantes y sofisticadas como las suyas, realmente no importa quién las cante o por qué.

Cada una de estas personas encontró el éxito y la realización en campos de trabajo muy diferentes, porque apostaron deliberadamente

a sus fortalezas. Nosotros deseamos ayudarle a usted a hacer lo mismo: *aprovechar sus fortalezas*, cualesquiera que sean, y *arreglárselas con sus debilidades*, cualesquiera que sean.

Tres herramientas revolucionarias

“¿Qué necesita para desarrollar su vida con base en sus fortalezas?”

Este consejo de "aprovechar sus fortalezas y arreglárselas con sus debilidades" es fácil de comprender. Pero como seguramente sabrá por experiencia, es difícil de aplicar. Después de todo, desarrollar una vida sólida es una tarea desafiante en la cual intervienen un sinnúmero de variables: el conocimiento de sí mismo, la madurez, las oportunidades, las personas de quienes se rodea, las personas de quienes no logra escapar. Para ser claros desde el comienzo, debemos decirle lo que este libro puede y no puede ofrecerle en la tarea de crear una nueva imagen basada en sus fortalezas.

No podemos mostrarle la imagen terminada; aunque pudiéramos, ésta sería imprecisa porque ninguno de nosotros termina de perfilarse nunca. Tampoco podemos decirle cómo aprender. Como sin duda lo sabe, la responsabilidad de actuar siempre será suya, como también la de reflexionar sobre sus repercusiones y hacer propio lo aprendido. Nadie más puede hacer eso por usted.

Sin embargo, lo que podemos ofrecerle son tres herramientas revolucionarias que necesitará para desarrollar una vida sólida:

1. La primera herramienta revolucionaria es comprender cómo distinguir entre sus talentos naturales y las cosas que puede aprender. Hemos definido que la fortaleza es un desempeño consistentemente casi perfecto en una actividad. Eso está bien, pero ¿cómo llegar allá? ¿Puede usted alcanzar un desempeño casi perfecto en cualquier actividad que elija siempre y cuando que practique y practique, o necesitará para ello ciertos talentos naturales?

Si establecer una red de personas dispuestas a hacer lo que sea necesario para ayudarle representa un esfuerzo para usted, ¿podrá llegar a ser excelente en formar redes de apoyo con la práctica? Si le es difícil prever, ¿podrá aprender a diseñar estrategias perfectamente planeadas? Si frecuentemente tiene dificultad para enfrentar directamente a las personas, ¿cree que con práctica y disciplina llegará a ser extraordinariamente persuasivo?

La cuestión no es si puede o no mejorar estas actividades. Por supuesto que puede. Los seres humanos somos criaturas adaptables y podemos mejorar un poco prácticamente en todo lo que tenga suficiente importancia para nosotros. La cuestión es si se puede llegar a un desempeño consistentemente casi perfecto en esas actividades sólo con la práctica. La respuesta es: "No, la práctica no necesariamente lleva a la perfección". Para desarrollar una fortaleza en una determinada actividad se necesitan ciertos talentos naturales.

Esto plantea algunos interrogantes escurridizos. ¿Cuál es la diferencia entre un talento y una fortaleza? ¿Cuáles aspectos de la fortaleza para formar redes de apoyo, diseñar estrategias o persuadir se pueden aprender y cuáles son innatos? ¿Cuál es la función que las destrezas, el conocimiento, la experiencia y la auto-percepción desempeñan en el desarrollo de una fortaleza? Si usted no sabe contestar estos interrogantes, desperdiciará demasiado tiempo tratando de aprender destrezas que no se pueden aprender o, al contrario, se dará por vencido muy pronto con destrezas que sí se pueden aprender.

Para responder a estas preguntas necesita una manera fácil de diferenciar entre lo innato y lo que se puede adquirir con la práctica. En el capítulo siguiente presentamos una forma práctica de hacerlo. Concretamente, le presentamos tres términos cuidadosamente definidos:

- Los *talentos* son sus patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural. Los diversos temas de sus talentos son los que mide precisamente el Perfil de Fortalezas (*StrengthsFinder*).
- El *conocimiento* consta de los hechos y las lecciones aprendidas.
- Las *destrezas* son los pasos de una actividad.

Estos tres elementos - talentos, conocimiento y destrezas - se combinan para crear sus fortalezas.

Por ejemplo, sentirse atraído por los desconocidos y disfrutar el reto de establecer una conexión con ellos es un talento (definido posteriormente en el libro como Carisma, mientras que la habilidad para construir una red de apoyo con personas que lo conocen a usted y están dispuestas a ayudarlo (a), es una fortaleza. Para desarrollar esta fortaleza usted habrá perfeccionado su talento innato con destrezas y conocimiento. Asimismo, poder confrontar a otras personas es un talento (definido posteriormente como Mando), mientras que la habilidad de vender con éxito es una fortaleza. Para convencer a otros de comprar su producto, usted habrá combinado su talento con el conocimiento del producto y ciertas destrezas de venta.

Aunque todas estas materias primas son importantes para desarrollar las fortalezas, la más importante de las tres son los talentos. Los talentos son innatos (explicaremos la razón en el próximo capítulo), mientras que las destrezas y el conocimiento se pueden adquirir por medio del aprendizaje y la práctica. Por ejemplo, como vendedor usted puede aprender a describir las características de sus productos (conocimiento), hasta puede aprender a formular las preguntas abiertas acertadas para descubrir las necesidades de cada posible cliente (una destreza), pero jamás aprenderá a empujar a ese posible cliente a comprometerse

justo en el momento preciso y de la manera correcta. Ésos son talentos (definidos más adelante como Mando e Individualizar).

Aunque en ocasiones es posible desarrollar una fortaleza sin adquirir el conocimiento y las destrezas pertinentes — hay vendedores "natos" con tanto talento de persuasión que pueden vender aun a pesar de tener un conocimiento limitado del producto — jamás es posible poseer una fortaleza sin el talento de base. En muchas funciones es posible adquirir el conocimiento y las destrezas hasta el punto de poder arreglárselas sin el talento pero, no importa cuál sea la función, si usted no tiene los talentos necesarios, jamás podrá tener un desempeño consistentemente casi perfecto.

Por consiguiente, la clave para desarrollar una fortaleza real es identificar los talentos predominantes y, a partir de ahí, perfeccionarlos con el conocimiento y las destrezas.

Recuerde que muchas personas no reconocen lo que son los talentos, y mucho menos los *propios*. Piensan que con suficiente práctica pueden aprender casi cualquier cosa. No buscan activamente el conocimiento y las destrezas para fortalecer sus talentos. Por el contrario, caen en la trampa de adquirir tanto conocimiento y tantas destrezas como pueden, con la esperanza de mejorar de manera general, puliendo sus aristas para ser tan "perfectas en todo" como les sea posible.

Usted deberá evitar esa trampa si desea desarrollar sus fortalezas. No se matricule a ciegas en los cursos de liderazgo, de cómo aprender a escuchar o de muchos otros temas, con la esperanza de mejorar radicalmente. A menos que posea el talento necesario, mejorará apenas modestamente. Canalizará la mayor parte de su energía hacia "soluciones ilusorias" y muy poca hacia un desarro-

llo real. Y puesto que sólo tiene una cantidad finita de tiempo para invertir en usted mismo, debe decidir si obtendrá el mejor rendimiento concentrándose en esas "soluciones ilusorias".

Le sugerimos considerar atentamente el conocimiento, las destrezas y los talentos. Aprenda a distinguir los unos de los otros. Identifique sus Talentos Dominantes y dedíquese a adquirir concretamente el conocimiento y las destrezas que le sirvan para convertirlos en fortalezas de verdad.

2. La segunda herramienta revolucionaria es un sistema para identificar sus Talentos Dominantes. Hay una forma certera de identificar su mayor potencial para una fortaleza: obsérvese desprevenidamente durante un tiempo. Ensaye una actividad y observe cuan rápidamente la capta, cuan rápidamente se salta los pasos del aprendizaje y agrega giros que no le han enseñado todavía. Observe si se embebe en la actividad hasta el punto de perder la noción del tiempo. Si nada de esto sucede al cabo de un par de meses, ensaye otra actividad y observe; y así sucesivamente. Con el tiempo saldrán a flote sus Talentos Dominantes y podrá dedicarse a perfeccionarlos para convertirlos en una fuerza poderosa.

Quizás así debería ser la educación: una búsqueda ordenada de las áreas de mayor potencial de cada niño. Quizás así debería ser el trabajo: un esfuerzo deliberado por averiguar la manera como cada empleado podría alcanzar niveles de desempeño de talla mundial. Infortunadamente, ni la educación ni el trabajo parecen dar la talla. En ambos, la preocupación por el conocimiento y por mejorar sus debilidades es tan grande que no hay lugar para desarrollar la conciencia de los talentos naturales. Entonces la carga recae sobre usted, sobre la persona. Usted deberá encabezar la búsqueda de sus propios talentos.

El Perfil de Fortalezas descrito en el capítulo 4 tiene por objeto ayudarle a identificar sus Talentos Dominantes. No busca definirlo (a) a usted completamente ni encasillarlo (a) de acuerdo con un determinado tipo, fuerte aquí y débil allá. Los seres humanos somos demasiado complejos para esa clase de simplificación. El propósito del Perfil de Fortalezas es más concreto. Tiene por objeto revelar los cinco temas más fuertes de su talento. Los temas quizás no sean fortalezas todavía. Son áreas de gran potencial en las cuales tiene usted la mayor oportunidad posible de cultivar una fortaleza de talla mundial. El Perfil de Fortalezas arrojará luz sobre ellas. Pero la responsabilidad de actuar será suya.

3. La tercera herramienta revolucionaria es un lenguaje común para describir sus talentos. Necesitamos un lenguaje nuevo que nos ayude a explicar las fortalezas que vemos en otros y en nosotros mismos. Debe ser un lenguaje preciso que pueda describir las sutilezas que distinguen a las personas. Debe ser positivo; debe ayudarnos a explicar *la fortaleza*, no la fragilidad. Y debe ser común; debe ser un lenguaje que todos dominemos de modo que, sin importar nuestro origen o nuestra identidad, sepamos exactamente lo que significa decir "Marcus es la encarnación del Mando" o "Don se manifiesta como Emprendedor".

¿Por qué necesitamos ese nuevo lenguaje? Sencillamente porque el que utilizamos actualmente no cumple este propósito.

El lenguaje de la debilidad humana es rico y variado. Las palabras neurosis, psicosis, depresión, manía, histeria, ataques de pánico y esquizofrenia significan cosas diferentes. Un experto en enfermedades mentales conoce perfectamente esas diferencias y las toma en consideración al establecer el diagnóstico y determinar el tratamiento. En efecto, este lenguaje de la fragilidad está tan difundido que hasta la mayoría de quienes no somos expertos lo utilizamos con precisión.

En contraste, el lenguaje de la fortaleza humana es escaso. Si desea saber cuan limitado es, escuche a un par de profesionales de recursos humanos describir los méritos de tres candidatos para un cargo. Seguramente oirá un par de generalizaciones como "Me agradaron sus destrezas de relaciones humanas", o "Me pareció automotivado", pero después la conversación revierte sobre comparaciones de hechos tales como la formación de cada candidato y su experiencia laboral. No pretendemos criticar particularmente a los profesionales de recursos humanos. Si oye a los altos ejecutivos hablar de las mismas tres personas, probablemente la conversación será igual. Lo más probable es que los candidatos, al describir sus fortalezas, hagan las mismas generalizaciones antes de sumergirse en la seguridad de su formación y su experiencia laboral.

La triste verdad es que el lenguaje disponible, el lenguaje de la fortaleza humana, es apenas rudimentario. Tomemos como ejemplo la expresión "destrezas de relaciones humanas". Cuando decimos que dos personas tienen "destrezas de relaciones humanas", ¿qué nos dice eso sobre ellas? Nos dice que ambas al parecer se relacionan bien con la gente, pero quizás nada más. No nos dice, por ejemplo, que la una tiene una capacidad excepcional para inspirar confianza en la gente apenas con el primer contacto, mientras que la otra es extraordinaria para iniciar el contacto. Estas dos habilidades se relacionan con la gente, pero obviamente no son iguales. Sin embargo, esta diferencia tiene implicaciones prácticas. Independientemente de la formación o de la experiencia, usted no necesariamente le asignaría la misma función a quien sobresale en inspirar confianza que a quien es capaz de forjar redes de apoyo. Tampoco aspiraría a que ambas personas se relacionaran de la misma manera con los clientes y los compañeros de trabajo, o esperararía que ambas obtuvieran la misma clase de

satisfacción en el trabajo. Y tampoco las dirigiría de la misma manera necesariamente. Puesto que estas variables se combinan para forjar el desempeño de cada quien, en el hecho de saber cuál de las dos personas tiene el instinto para inspirar confianza y cuál la habilidad para forjar redes de apoyo podría radicar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En esta situación, la expresión "destrezas de relaciones humanas" sencillamente no aporta mucho.

Infortunadamente, esto es cierto de la mayor parte del lenguaje de las fortalezas humanas. ¿Qué significa exactamente la "automotivación"? ¿Significa que a la persona la motiva una necesidad interior de logro que permanece activa independientemente de cómo se la maneje? ¿O significa que necesita que se le fijen metas exigentes y que luego la persona se motiva para superarlas? ¿Qué significa ser "pensador estratégico"? ¿Significa que la persona es conceptual y amante de las teorías? ¿O implica que es analítica y amante de la evidencia? ¿Qué pasa con las "destrezas de venta"? ¿El que una persona las tenga significa que cierra los negocios lanzándose a la yugular, cortejando, mediante persuasión lógica, o expresando una fe ciega en el producto? Éstas son diferencias importantes cuando se quiere hallar una buena concordancia entre el vendedor y sus clientes potenciales.

Es probable que usted sepa exactamente lo que quiere decir con "destrezas de venta", "pensamiento estratégico", "destrezas de relaciones humanas" y "automotivación". Pero, las personas que lo rodean ¿qué? Podrían utilizar las mismas expresiones pero darles significados diferentes. Este es el peor tipo de falla de comunicación. Al terminar la conversación las dos personas piensan que están hablando de lo mismo cuando en realidad ni siquiera hablan el mismo idioma.

Y por alguna extraña razón, cuando tenemos una palabra exacta y de aceptación común para un patrón fuerte de compor-

tamiento, esa palabra que utilizamos suele tener una connotación negativa. ¿Recuerda a Pam D., la directora de salud y servicios humanos que no puede esperar para actuar? Es impaciente o impulsiva.

¿Cómo llamamos a las personas que son brillantes para imponer orden y estructura en el mundo? Obsesivas.

¿A quienes reclaman la excelencia? Egocéntricas.

¿A las personas que prevén y siempre se preguntan: "¿Qué pasaría si...?"? Preocupadas.

Como quiera que se mire, no tenemos un lenguaje lo suficientemente rico para describir la abundancia de talento humano que vemos a nuestro alrededor.

En el capítulo 4 presentaremos los treinta y cuatro temas del talento. Como es obvio, estos treinta y cuatro términos no son los únicos que describen patrones de comportamiento, pero sí son los que, según nuestro estudio sobre la excelencia, captan los patrones prevalentes. Estos treinta y cuatro temas o talentos se han convertido en nuestro idioma para describir los talentos humanos y, por consiguiente, para explicar las fortalezas humanas. Se los ofrecemos para que usted pueda descubrir lo mejor que lleva adentro y lo mejor de las personas que lo rodean.

CAPÍTULO 2

Cómo desarrollar las fortalezas

- ¿SIEMPRE ES ASÍ DE BUENO(A)?
- CONOCIMIENTO Y DESTREZAS
- TALENTO

¿Siempre es así de bueno(a)?

"¿Qué podemos aprender de Colín Powell acerca de las fortalezas?"

Hace poco, el General Colín Powell habló ante mil líderes de la Organización Gallup. Su fama era tan impresionante que rayaba en lo ridículo. Sabíamos que era el ex asesor de seguridad nacional, presidente del Estado Mayor Conjunto, comandante en jefe de las fuerzas de la OTAN durante la Guerra del Golfo Pérsico y, de acuerdo con las encuestas globales de los últimos diez años, uno de los diez líderes más respetados del mundo. Sobra decir que teníamos grandes expectativas. Cuando salió al escenario después de una bien merecida y brillante presentación, más de unos cuantos nos preguntábamos si su actuación estaría a la altura de su curriculum vitae.

Al terminar el discurso, nuestra pregunta era otra: "¿Siempre es así de bueno?" En apenas una hora, el General Powell nos había revelado sus dotes de gran orador. Nos llevó hacia la política íntima de la Oficina Oval del Presidente Ronald Reagan. Nos ubicó del otro lado de una mesa en el Kremlin el día en que Mikhail Gorbachev anunció la perestroika y le dijo: "General, tendrá que buscarse otro enemigo". Nos tuvo esperando al lado del teléfono la llamada del General H. Norman Schwarzkopf para informar sobre los primeros ataques aéreos de la Tormenta del Desierto. Habló informalmente, sin la demagogia del político, sin prédica rimbombante, sin estructura, sin notas. Sólo tenía algunas anécdotas para contar y, mientras hablaba, las historias se enlazaban casi accidentalmente para convertirse en una narrativa sobre el liderazgo y el carácter. Fue un mensaje sencillo, expresado a la perfección.

Una fortaleza como ésta es sobrecogedora. Para el público, la actuación del General estuvo por encima de cualquier posibilidad de análisis. No queríamos preguntar: "¿Dónde aprendió eso?", porque era bastante obvio que ningún curso había tenido que ver con su desempeño. Lo que deseábamos saber era: "¿De dónde salió esto?", como si la presentación no hubiera salido del General Powell sino que hubiera sido canalizada a través de él, impecable y sublime.

Todas las fortalezas tienen esta cualidad. Párese unos momentos frente a una pintura de Monet y lo verá completo, como un círculo. No es posible imaginar un primer boceto, unas pocas tachaduras torpes en el centro, y un último pincelazo para terminar la pintura. Se experimenta como un todo, como la perfección integral.

La fortaleza no tiene que ser artística para sobrecoger. Cualquier actuación casi perfecta provoca la misma sensación de asombro. Un amigo cuenta un chiste con toda la gracia en el momento perfecto y nos obliga a preguntarnos: "¿Cómo lo hizo?". Un colega le escribe a un cliente una carta a la vez puntual y fascinante y nos preguntamos lo mismo.

Y no es sólo el aspecto de lo "casi perfecto" de una fortaleza lo que deja una impresión tan grande; el aspecto de lo "consistente" es igualmente sorprendente. Cal Ripken participó en 2 216 juegos de béisbol consecutivos. ¿Cómo lo logró? Bettina K., una de las mejores camareras de Disney World ha aseado la misma sección de habitaciones del mismo hotel durante más de 21 años. ¿Cómo puede persistir? Antes de morir en febrero del año 2000, Charles Schulz había dibujado la misma tira cómica de *Snoopy* por más de cuarenta y un años. ¿Cómo lo logró?

Así la pregunta sea "¿Cómo *es* que lo hace tan bien?" o "¿Cómo hace para hacerlo desde hace tanto tiempo?", cualquier desempeño consistentemente casi perfecto parece demasiado asombroso para

prestarse al análisis. Pero, por supuesto, las fortalezas no brotan perfectas y completas. Las fortalezas de cada persona son *creadas*, desarrolladas a partir de unas materias primas muy específicas. Algunas de ellas, como el conocimiento y las destrezas, se pueden adquirir por medio de la práctica y *el* aprendizaje; otras, como los talentos, sencillamente se deben pulir.

Conocimiento y destrezas

"¿Cuáles de sus aspectos puede cambiar?"

CONOCIMIENTO

La definición exacta del "conocimiento" ha resistido siglos de embates filosóficos y no pretendemos unirnos a la polémica. Entonces dejémosla de lado. Digamos sencillamente que, *para efectos de desarrollar las fortalezas*, hay dos tipos distintos de conocimiento. Usted los necesitará ambos y, por fortuna, los dos se pueden adquirir.

Primero, necesita el conocimiento objetivo de los hechos, lo que llamamos contenido. Por ejemplo, cuando uno comienza a aprender un idioma, el conocimiento objetivo es el vocabulario. Es preciso aprender lo que significa cada palabra o, de lo contrario, jamás será posible aprender el idioma. En ese mismo orden de ideas, los vendedores deben dedicar tiempo a aprender las características de sus productos. Los representantes de servicio al cliente de los teléfonos celulares deben conocer los beneficios de cada uno de los planes de llamadas. Los pilotos deben aprender los protocolos de las señales de aterrizaje. Las enfermeras deben saber exactamente cuánto anestésico local es apropiado para cada procedimiento.

El conocimiento objetivo de este tipo no podrá garantizar la excelencia, pero ésta sería imposible sin él. Así, cualesquiera que sean sus destrezas o sus talentos, usted no podrá destacarse en la pintura si no sabe que de la combinación del rojo con el verde se obtiene el color castaño. Asimismo, de nada le servirá toda la creatividad del mundo para sobresalir en el diseño de luces si no sabe que al combinar luz roja

con verde no obtiene luz marrón. La combinación de la luz roja con la verde produce luz amarilla.

El conocimiento objetivo de este tipo es el pase para entrar al juego. El segundo tipo de conocimiento es el vivencial, aquél que no se enseña en las aulas ni se encuentra en los libros. Por el contrario, es el conocimiento que usted debe proponerse adquirir y conservar deliberadamente mientras recorre el camino.

Una parte de él es práctico. Por ejemplo, Katie M., productora de segmentos para un programa matinal de televisión inicialmente tuvo que trabajar con tesón para producir fragmentos claros y atractivos de dos minutos de duración. Poco a poco se dio cuenta de que estaba haciendo caso omiso de la regla más importante del periodismo: presentar el contexto siempre en primer lugar. Independientemente de cuan creativo pudiera ser el resto del fragmento, si el público no se le informaba inmediatamente sobre el personaje a quien vería y por qué, cambiaba de canal rápidamente.

Andy Kaufman, el cómico caracterizado por Jim Carrey en la película *Man on the Moon**, comprendió algo semejante sobre la importancia de poner en contexto. Al principio de su carrera experimentó con dos personajes: el Extranjero, un hombre recto, dulce e ingenuo, y Elvis Presley. Los dos personajes provocaban risa, pero nada espectacular hasta que, como dijo Andy: "En la universidad me di cuenta de que el público no se mostraba receptivo cuando comenzaba con Elvis Presley. Se ofendía y se iba. Decía: '¿Acaso cree que es guapo, o qué?'. Reconocí que había perdido mi inocencia natural después de las primeras veces de presentar mi acto. Pensé que podía ser más inocente representando al Extranjero... De manera que la primera vez que lo intenté hice todo el acto con el Extranjero, y cuando llegué a la parte de Elvis, con mi mejor acento extranjero dije: 'Ahorra me

* Titulada para los países de habla hispana como *El Mundo de Andy* (nota del editor).

gustaría hacer el Elvis Presley". Por las carcajadas del público supo inmediatamente que iba por buen camino.

Estos dos ejemplos se refieren a la forma de poner en contexto una actuación. Sin embargo, como puede imaginarse, el conocimiento vivencial asume una multiplicidad de formas. La vendedora descubre que la primera venta y la más importante que hace es a la asistente de su posible cliente. El ejecutivo de marketing observa que cuando se trata de venderles a las madres los anuncios de radio son mucho mejores que los de televisión (la radio es una compañía más constante que la televisión para las madres ocupadas). Estas dos personas han adquirido un elemento importante de conocimiento, y ambas se desempeñan mejor como consecuencia de ello.

Todos los ambientes ofrecen oportunidades para aprender. Está claro que su responsabilidad, si desea desarrollar sus fortalezas, es mantenerse alerta a esas oportunidades y después incorporarlas en su desempeño.

Una parte del conocimiento vivencial es más conceptual. Tomemos los ejemplos más obvios: sus valores y su conocimiento de usted mismo. Son dos cosas que debe pulir si desea desarrollar sus fortalezas y, repetimos, las dos se pueden desarrollar con el tiempo. En efecto, muchas veces cuando decimos: "Fulano ha cambiado" no nos referimos a que su personalidad subyacente haya cambiado sino a que ha cambiado su sistema de valores o su grado de aceptación de sí mismo.

Charles Colson, consejero especial del Presidente Richard Nixon, fue encarcelado porque su exceso de lealtad le indujo a cometer delitos para proteger a su presidente. Hoy se ha convertido al cristianismo. ¿Ha cambiado? Aquí está la respuesta que da Winifred Gallagher en su libro *Just the Way You Are {Justo como Eres}*: "Charles Colson habría golpeado a su abuela hasta matarla cuando estaba con Nixon, pero

luego nació nuevamente. Probablemente siempre haya tenido un temperamento muy emotivo e intenso, pero ahora sus amigos y sus enemigos son diferentes. Su naturaleza no cambió: sencillamente hace otra cosa con ese mismo celo. La forma de comprometernos con la vida quizás no cambie mucho. Pero el objeto de nuestra atención sí..."

A donde quiera que miremos podemos encontrar ejemplos de personas que cambiaron el objeto de su atención cambiando sus valores: la conversión religiosa de Saulo en el camino de Damasco; las obras de caridad del deshonrado ministro del gabinete británico John Profumo y del rey de los bonos basura de los Estados Unidos, Michael Milken; el activismo en favor de los derechos de los animales del connotado astro del rock, Ozzy Osbourne; el remordimiento de Albert Speer, arquitecto de Hitler; y quizás el ejemplo más impresionante: la valerosa transformación lograda por los millones de miembros de Alcohólicos Anónimos. Estos ejemplos son edificantes en el sentido de que nos ofrecen a todos la esperanza de la redención. Pero por edificantes que sean, debemos recordar que estas personas no modificaron su naturaleza básica o, como definiremos más adelante, sus talentos. Sencillamente reencaminaron sus talentos hacia propósitos muy diferentes y más positivos. Así, la lección que debemos aprender de estas personas no es que los talentos de cada quien son infinitamente maleables o que cada ser humano puede ser lo que se proponga con sólo dedicarse a ello. Por el contrario, la lección es que los talentos, como la inteligencia, son neutrales frente a los valores. Si usted desea cambiar su vida para que otros se beneficien de sus fortalezas, entonces cambie sus valores. No pierda tiempo tratando de cambiar sus talentos. Lo mismo se aplica al conocimiento de uno mismo. Con el tiempo, cada uno de nosotros aprende a saber quién es realmente. Este mayor conocimiento de uno mismo es crucial para desarrollar las fortalezas

pues nos permite identificar más claramente nuestros talentos naturales y cultivarlos para transformarlos en fortalezas. Infortunadamente, este proceso no siempre es fácil. Algunos de nosotros identificamos nuestros talentos con suficiente precisión, pero entonces deseamos haber sido dotados con otros. Al igual que Salieri, el rival de Mozart en la película *Amadeus*, nos amargamos cada día más a medida que tratamos de conjurar nuevos talentos sin lograrlo. Cuando actuamos así, no parecemos muy agradables ante los demás. Por muchos cursos que tomemos o muchos libros que leamos, sigue siendo un esfuerzo, sigue siendo difícil, y las cosas no parecen facilitarse en lo absoluto. Si alguna vez se ha visto en una situación que le exigía ser alguien que no era, seguramente comprende perfectamente lo que se siente.

Y entonces se produce repentinamente la revelación: "Nunca he debido aceptar este puesto de vendedor. Detesto molestar a la gente". O quizás "¡No nací para gerente! Prefiero mil veces hacer mi propio trabajo que cargar con la responsabilidad del trabajo de otros". Regresamos al camino de nuestras fortalezas, y nuestros amigos, impresionados por todas las cosas buenas que esto produce - un aumento en nuestra productividad, una mejora en nuestra actitud — nos miran y dicen: "Mírenlo, cómo ha cambiado".

Bueno, no. En realidad ha sucedido todo lo contrario. Lo que a simple vista parece una transformación es realmente la aceptación de algunas cosas que jamás se pueden transformar: los talentos. No cambiamos. Sencillamente aceptamos nuestros talentos y reorientamos la vida alrededor de ellos. Adquirimos mayor autoconocimiento.

Si desea desarrollar sus fortalezas, usted tendrá que hacer lo mismo.

DESTREZAS

Las destrezas aportan estructura al conocimiento vivencial. ¿Qué significa esto? Significa que, cualquiera que sea la actividad, en un momento dado una persona inteligente se detendrá a formalizar todo el conocimiento acumulado en una serie de pasos que, de cumplirse, generarán desempeño - no necesariamente un desempeño extraordinario, pero un desempeño aceptable en todo caso.

Para ilustrar, volvamos al General Powell un momento. Tras estudiarlo a él y a otros oradores, esta persona inteligente se dará cuenta de que los grandes oradores siempre comienzan informando a su público sobre lo que van a decir. Después proceden a hacerlo. Y al final terminan recordando al público lo que acaba de escuchar. Esta secuencia se convierte en la destreza más básica de la oratoria:

1. Comenzar siempre por informar a la gente sobre el contenido de la conferencia.
2. Desarrollar el contenido.
3. Recordar al público lo que acaba de oír.

Si usted sigue esta secuencia de pasos, será un mejor orador.

Si nuestra persona inteligente estudia un poco más, no tardará en darse cuenta de que el General Powell, lo mismo que otros grandes oradores, no habla extemporáneamente. Por el contrario, sabe exactamente cuáles anécdotas relatar y seguramente las ha practicado en voz alta a solas, jugando con las palabras, el énfasis y el momento preciso. Nuestra persona inteligente aprovechará ese conocimiento y lo integrará formalmente en la segunda destreza de la oratoria.

1. Escribir cualquier anécdota o hecho o ejemplo que le haga vibrar.
2. Ensayar el discurso en voz alta. Oír el sonido de cada palabra.

3. Estas anécdotas se convierten en "cuentas", como las cuentas de un collar.
4. Lo único que tiene que hacer al dar un discurso es sacar las cuentas en el orden correcto y aquél parecerá tan natural como una conversación.
5. Utilizar fichas o un archivo para agregar nuevas cuentas al sartal.

Las destrezas sirven para evitar el ensayo y error, y permiten incorporar directamente al desempeño los mayores descubrimientos de los mejores en cada campo. Si desea desarrollar sus fortalezas, ya sea en ventas, marketing, análisis financiero, como piloto de avión o en la medicina, tendrá que aprender y practicar todas las destrezas pertinentes que existen.

Pero tenga cuidado. Es tal el atractivo de las destrezas como mecanismos de ayuda, que no permite ver sus dos fallas. La primera falla es que, si bien las destrezas contribuyen al desempeño, usted podría terminar siendo mejor orador de lo que era antes, pero, a falta de los talentos necesarios, jamás será tan bueno como el General Powell. El ha recibido el don de un talento que le permite ser *más* coherente cuando está en el escenario. De alguna manera, su cerebro filtra los rostros de las personas que tiene enfrente y pone en su boca más y mejores palabras con mayor rapidez. Sin este talento, aunque usted siga paso a paso la secuencia de la destreza, de todas maneras tendrá dificultad para lograr una actuación sublime. Así, de la misma manera que aprender la gramática de un idioma no le servirá para escribir bellamente en prosa, aprender una destreza no necesariamente se traducirá en el desempeño casi perfecto de cualquier actividad. Sin el talento de base, aprender una destreza es una técnica de supervivencia, no un sendero hacia la gloria.

La segunda falla es que algunas actividades, casi por definición, se resisten a ser divididas en pasos. Tomemos el caso de la empatía, por

ejemplo. La empatía es el talento de entrar en consonancia con los sentimientos de otras personas. Por inteligente que usted sea, ¿realmente puede descomponer la empatía en una serie de pasos cuantificables? No cabe duda de que la empatía es cosa del momento. Al hablar con alguien, usted nota esa pausa imperceptible que hace su interlocutor antes de mencionar el nombre de una persona. Usted reconoce instintivamente que ha hecho la pausa cada vez que estaba a punto de mencionar el nombre de esa persona. Usted pregunta por esa persona, y al responder, su interlocutor se muestra más emocionado de lo normal. Es algo en la voz. El tono está un decibel por encima de lo normal y suena algo más positivo de lo normal. Y entonces su cerebro le hace ver la explicación: mi interlocutor está muy molesto con esa persona.

Así es la verdadera empatía: inmediata, instantánea, instintiva. Pensándolo bien, así es la verdadera firmeza. Así es el verdadero pensamiento estratégico. Así es la verdadera creatividad. Por muy inteligente que sea al observador, por muy buenas que sean sus intenciones, no podrá descomponer estas actividades en pasos predefinidos. En efecto, como quizás le haya sucedido a usted, los esfuerzos por hacerlo terminan confundiendo al observador.

En esencia, lo que hay que decir sobre las destrezas es lo siguiente: una destreza tiene por objeto permitir la transferencia fácil de los secretos de los mejores. Si usted aprende una destreza, ésta le ayudará a ser mucho mejor, pero no reemplazará la ausencia de talento. Por el contrario, a medida que usted construye sus fortalezas, las destrezas demostrarán ser realmente valiosas cuando se combinen con el talento genuino.

Talento

"¿Cuáles son sus aspectos duraderos?"

En las páginas anteriores hemos venido invocando la palabra "talento". Es hora de estudiarla más a fondo. ¿Qué es el talento? ¿Por qué sus talentos son duraderos y únicos? ¿Y por qué son tan importantes sus talentos para desarrollar las fortalezas? Tomemos estas preguntas una por una.

¿Qué es el talento?

El talento suele describirse como una "habilidad o aptitud natural y especial", pero para efectos de desarrollar fortalezas deseamos proponer una definición más exacta y amplia, derivada de nuestros estudios de los gerentes excepcionales. El talento es cualquier patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se pueda aplicar productivamente. Por consiguiente, si usted es inquisitivo por instinto, éste es un talento. Si es competitivo, éste es un talento. Si es encantador, éste es un talento. Si es persistente, éste es un talento. Si es responsable, éste es un talento. *Cualquier* patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento es un talento si es un patrón que se puede aplicar productivamente.

Según esta definición, hasta los rasgos aparentemente negativos pueden llamarse talentos si se pueden aplicar productivamente. ¿Obstinación? Ser obstinado es un talento si uno logra encontrar una función en donde quedarse al pie del cañón pese a una resistencia abrumadora es un requisito para el éxito — la función de ventas, por ejemplo, o la de un abogado litigante. ¿Nerviosismo? Ser nervioso es un talento si le lleva a preguntarse: "¿Qué pasaría si...?" y a prever las

posibles trampas y diseñar planes de contingencia. Esta clase de planificación de posibles escenarios puede ser muy productiva en diversas funciones.

Incluso una "falla" como la dislexia puede ser un talento si se encuentra la forma de aplicarla productivamente. David Boies es disléxico. Boies fue el abogado del gobierno de los Estados Unidos en la demanda antimonopolio contra Microsoft, el gigante del software. Fue él quien, durante la declaración previa al juicio, desgastó a Bill Gates con su interrogatorio cortés pero persistente y se ganó el favor del juez con su clara exposición del caso del gobierno. Su dislexia le hace esquivar las palabras largas y complicadas. Aunque sabe lo que significan no las utiliza en su argumentación porque, tal como dijo en una entrevista reciente, "Temo pronunciarlas mal". Por fortuna, esta necesidad de depender de las palabras sencillas hace que sea muy fácil comprender sus argumentos. Además, sin proponérselo necesariamente, deja en la gente la impresión de ser un hombre con sentido común. Su lenguaje claro envía un mensaje en el sentido de que "Yo no sé más que usted. Sencillamente trato de comprender un tema difícil, lo mismo que usted".

Para David Boies, la dislexia es un talento porque ha descubierto la forma de aplicar este patrón recurrente de manera productiva y, combinándolo con conocimiento y destrezas, lo ha convertido en una fortaleza.

Es obvio que este ejemplo es extremo y raro, pero sirve para aclarar el punto: sus talentos son aquellos patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento que usted puede aplicar de manera productiva.

¿Por qué son únicos y duraderos sus talentos?

¿Qué es lo que produce en usted estos patrones recurrentes? Si sus patrones no despiertan en usted mayor interés, ¿podrá tejer otro

dechado? Las respuestas a estas preguntas son: (a) las conexiones de su cerebro son las que crean esos patrones recurrentes; y (b) no, después de cierta edad usted no podrá tejer un dechado completamente distinto: sus talentos serán permanentes.

Considerando las grandes sumas de dinero que las compañías invierten en programas remediales, tratando en efecto de reconfigurar el cerebro de las personas para crear empatía o espíritu competitivo o pensamiento estratégico, sería mejor explicar la (b). Por suerte, la (a) explica la (b). Si usted sabe cómo están entretejidos los hilos de su cerebro, comprenderá por qué es tan difícil tejerlos de otra manera. Por consiguiente, analicemos más detenidamente la (a).

El cerebro es un órgano extraño en el sentido de que parece crecer al revés. El hígado, los riñones y, por fortuna también la piel, comienzan pequeños y crecen gradualmente hasta alcanzar su tamaño apropiado en la edad adulta. Con el cerebro sucede lo contrario. El cerebro se agranda muy rápidamente y después se encoge y encoge hasta llegar a la edad adulta. Lo más curioso de todo es que a medida que el cerebro se hace cada vez más pequeño, uno se torna cada vez más inteligente.

El secreto para comprender este órgano patas arriba se encuentra en las denominadas "sinapsis". Una sinapsis es una conexión entre dos células cerebrales (llamadas también neuronas) que permite la comunicación entre ellas. Estas sinapsis son los hilos y es importante saber sobre ellas porque, como dice un texto de neurología, "el comportamiento depende de la formación de interconexiones apropiadas entre las neuronas del cerebro".

Dicho de forma más escueta, las sinapsis son las creadoras de los talentos.

¿Entonces cómo se crean las conexiones sinápticas? A los cuarenta y dos días de gestación, el cerebro experimenta un aumento repentino

de crecimiento que dura cuatro meses. En realidad, la expresión "aumento repentino" no hace justicia a la escala de lo que sucede. El día cuarenta y dos aparece la primera neurona, y 120 días después hay cien mil millones de ellas. Quiere decir que cada segundo se crean 9 500 neuronas nuevas. Pero una vez que cesa esta asombrosa explosión, termina también parte del drama de las neuronas. Tenemos cien mil millones cuando nacemos, y conservamos ese mismo número hasta bien entrada la madurez.

Sin embargo, el drama real, el de las sinapsis, apenas comienza en otra parte del cerebro. Sesenta días antes del nacimiento, las neuronas comienzan a tratar de comunicarse entre sí. Cada neurona se estira — literalmente "estira" una hebra denominada axón — e intenta establecer una conexión. Cada vez que se establece con éxito una conexión, se forma una sinapsis, y durante los primeros tres años de vida las neuronas demuestran un éxito fenomenal en la fabricación de esas conexiones. En efecto, a los tres años, cada una de los cien mil millones de neuronas ha formado quince mil sinapsis con otras neuronas. Sólo para aclarar, son quince mil conexiones por *cada una* de los cien mil millones de neuronas. Así se teje el patrón de hilos de cada uno de nosotros: extenso, intrincado y único.

Pero entonces sucede algo extraño. Por alguna razón, la naturaleza nos induce a hacer caso omiso de muchos de esos hilos cuidadosamente tejidos. Y como sucede con la mayoría de las cosas, los hilos olvidados se dañan y las conexiones de la red comienzan a deshacerse. Descuidamos hasta tal punto algunas partes de nuestra red mental que, entre los tres y los quince años, perdemos miles y miles de millones de esas conexiones sinápticas tan cuidadosamente forjadas. Cuando despertamos el día de nuestro sexto cumpleaños, la mitad de la red ha desaparecido.

Y la mala noticia es que no es posible reconstruirla. Es cierto que

durante la vida el cerebro conserva algo de su plasticidad original. Por ejemplo, tal parece ahora que para el aprendizaje y la memoria es necesario formar nuevas conexiones, lo mismo que para poder manejar la pérdida de una extremidad o de la vista. Sin embargo, para la mayoría de los efectos prácticos, la configuración de la red mental, con toda la gama de conexiones que van desde las más fuertes hasta las más débiles, no cambia mucho a partir de la adolescencia. Todo esto suena muy extraño. ¿Por qué haría semejante cosa la naturaleza? ¿Por qué gastar tanta energía en crear esta red sólo para permitir que grandes fragmentos de ella se marchiten y mueran? Tal como el educador John Bruer describe en su libro *The Myth of the First Three Years* [*El mito de los primeros tres años*], la respuesta a esta pregunta es que, en lo que se refiere al cerebro, "menos es más". Los padres que cuelgan móviles en blanco y negro y tocan música de Mozart en la cuna para estimular la creación de sinapsis en sus hijos, realmente no comprenden el asunto. No es cierto que a mayor número de sinapsis, mayor la inteligencia o la eficacia de la persona. La inteligencia y la eficacia dependen de la capacidad de cada quien de aprovechar sus conexiones más fuertes. La naturaleza nos obliga a desactivar miles de millones de conexiones precisamente para darnos la posibilidad de explotar las que quedan. Perder las conexiones no es algo que nos deba preocupar. De eso se trata precisamente el asunto.

En un principio, la naturaleza nos da más conexiones de las que jamás necesitaremos porque, durante esos primeros años, es mucho lo que debemos absorber. Pero eso es lo único que hacemos, absorber. Todavía no le encontramos sentido al mundo. No podemos porque, con esa abundancia de conexiones, es demasiado grande la cantidad de señales que recibimos de todas las direcciones. Para encontrarle sentido a nuestro mundo debemos bloquear parte del ruido de la mente. La naturaleza nos ayuda a hacer eso precisamente durante los

siguientes diez años. La herencia genética y las experiencias de la primera infancia nos ayudan a que algunas conexiones sean más fáciles y sencillas de usar que otras — la conexión de la competitividad, quizás, o la del espíritu inquisitivo, o la del pensamiento estratégico. Nos sentimos atraídos hacia dichas conexiones una y otra vez hasta que se tornan más resistentes y firmes. A manera de analogía con la Internet, éstas son las líneas TI superveloces. A través de ellas viajan unas señales fuertes y claras. Mientras tanto, las conexiones olvidadas de otras partes de la red se van marchitando. No es posible oír señal alguna. Por ejemplo, si usted llega a tener una línea TI para la competitividad, cuando vea cifras no podrá abstenerse de utilizarlas para comparar su desempeño con el de otras personas. O si llega a tener una línea TI para el espíritu inquisitivo, usted será la clase de persona que no podrá abstenerse de preguntar por qué. En el otro extremo, usted podría perder su conexión para el centro de atención. A diferencia del General Powell, su cerebro se paraliza cuando siente los ojos del público fijos en usted. O quizás no tenga conexión para la empatía. Aunque la razón le dice que la empatía es importante, sencillamente no logra detectar las señales enviadas momento a momento por otras personas.

A nivel microscópico, la red mental con su gama de líneas que van desde las TI veloces hasta las conexiones interrumpidas, explica la razón por la cual nos sentimos "cómodos" con ciertos comportamientos y reacciones, mientras que con otros, por mucho que practiquemos, nos sentimos torpes y forzados. Y así debe ser. Si la naturaleza no redujera nuestra red a un número menor de sólidas conexiones, jamás alcanzaríamos la madurez del adulto. Seguiríamos siendo niños, paralizados en medio de una sobrecarga sensorial.

El escritor Jorge Luis Borges imaginó cómo podría ser un personaje así. Escribió sobre un niño "poseído de memoria infinita. Nada se le

escapa; toda su experiencia sensorial, pasada y presente, persiste en su mente; sepultado bajo los detalles, incapaz de olvidar las formaciones cambiantes de todas las nubes que ha visto, no puede formar ideas generales y, por tanto... no puede pensar". Un niño como éste tampoco podría sentir, ni establecer relaciones, ni tomar decisiones de ningún tipo. No tendría personalidad, preferencias, criterio ni pasión. Carecería de talento.

Para salvarnos de ese destino, la naturaleza y la crianza refuerzan algunas de las conexiones y permiten que otros miles de millones de ellas se desvanezcan. Y así surgimos: como individuos con talentos diferentes, dotados con la bendición o la maldición de reaccionar frente al mundo de una manera singular y permanente.

Para muchos de nosotros es difícil aceptar esta singularidad duradera. Nuestros talentos nos llegan con tanta facilidad que desarrollamos una falsa sensación de seguridad: ¿acaso no ve el resto de la gente el mundo tal y como yo lo veo? ¿Acaso no siente todo el mundo la misma impaciencia por iniciar este proyecto? ¿Acaso no desea todo el mundo evitar el conflicto y llegar a un común acuerdo? ¿Acaso no ve todo el mundo los obstáculos que encontraríamos por este camino? Nuestros talentos se sienten tan naturales que nos parecen de sentido común. De cierta manera es muy consolador creer que el "sentido" que le encontramos al mundo es "común" a todo el mundo.

Pero la verdad es que nuestro sentido no es común en absoluto. El sentido que le encontramos al mundo es individual. Nuestro "sentido", nuestro patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento, es producto de nuestra red mental singular. Esta red actúa como un filtro encargado de clasificar y tamizar el mundo que encontramos a nuestro paso, llevándonos a centrar la atención en ciertos estímulos y a desconocer otros por completo.

Para ilustrar esto, imagine que se sienta a comer con cinco amigos

en su restaurante preferido. Digamos que usted ha sido bendecido(a) con el talento Empatía, de manera que en una situación como ésta su filtro mental le hace preguntarse cómo se siente cada quien esta noche. Le sonrío a cada persona, hace unas cuantas preguntas y comienza a sintonizar instintivamente su frecuencia para detectar las señales emocionales que emanan de cada quien. Y al mirar alrededor de la mesa es tentador — y para ser franco, más fácil - suponer que todo el mundo está pensando más o menos lo mismo.

Pero naturalmente que no es así. Uno de sus acompañantes se ha disculpado por llegar tarde y se pregunta si debería pagar la cena de todos a manera de compensación. Como lo describiremos más tarde, así se manifiesta el talento Responsabilidad. Otra persona trata de adivinar lo que todos pedirán esta noche: el talento Individualizar. Otra tiene la esperanza de poder sentarse al lado de su mejor amiga para tener una buena oportunidad de "ponerse al día": el talento Relación, de establecer y desarrollar relaciones profundas. A otra persona le preocupa que dos de los comensales comiencen a discutir "lo mismo que la última vez que salimos todos juntos" y está buscando la manera de desviar la conversación de los temas álgidos: el talento Armonía, de establecer consenso. El último de los comensales es indiferente a todo esto y está ensayando mentalmente la anécdota graciosa que piensa relatar más adelante: el talento Comunicación, de encontrar el drama en las palabras.

Cinco amigos en una misma situación, cada uno de ellos filtrando la información que recibe de manera radicalmente diferente de la suya propia. En un contexto social, estos filtros singulares ayudan a explicar por qué los seis amigos pueden sostener una conversación animada y por qué cada persona parece un poco misteriosa para las demás. En un contexto de trabajo, el hecho de que cada persona posea un filtro único brinda explicaciones más prácticas. Por ejemplo, ¿alguna vez

ha tratado infructuosamente de convencer a alguien de que vea las cosas a su manera, utilizando para ello un lenguaje sencillo y fácil de comprender? Puede ser muy frustrante. Después de decirle cómo son las cosas, de explicarlas de manera clara y convincente, esa persona sale e inmediatamente hace algo completamente distinto. ¿Acaso fue que no escuchó una sola palabra? Si no estaba de acuerdo, ¿por qué no lo dijo? ¿Por qué tiene usted que repetirle lo mismo una y otra vez?

Ahora sabemos que la respuesta a todas estas preguntas no es que esa persona no escuche o que desee oponerse deliberadamente. La respuesta es que no puede mirar a través de los ojos de usted. Su filtro no se lo permite. Aunque comprende sus palabras, no puede ver su mundo. Imagínese tratando de explicar el color púrpura a un daltónico y tendrá una idea de lo que le sucede a esa persona. Por muy elocuente que sea su descripción del púrpura, el daltónico jamás podrá verlo. Quizás estemos exagerando con esto lo que naturalmente nos separa de los demás. Es obvio que no estamos totalmente aislados a causa de nuestra singularidad. Todos nosotros compartimos muchos de nuestros pensamientos y sentimientos con nuestros demás congéneres. Independiente de la cultura en la cual hayamos crecido, todos conocemos emociones como el miedo, el dolor, la vergüenza y el orgullo. Steven Pinker, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts, describe en su libro reciente titulado *How the Mind Works [Cómo funciona la mente]* un experimento famoso que desbanca la noción de que las personas de distintas culturas tienen personalidades radicalmente diferentes. Un par de sociólogos mostraron a un grupo de habitantes de las tierras altas de Nueva Guinea una serie de fotografías de estudiantes de la Universidad de Stanford. En cada una de las fotografías aparecía el rostro de un estudiante estadounidense en un raptó de emoción extrema: alegría, amor, disgusto o dolor. Los sociólogos le pidieron a los nativos de Nueva Guinea que nombraran

la emoción reflejada en cada una de las caras. A pesar de su falta de cimientamiento de la fotografía en general y de los rasgos angloamericanos en particular, reconocieron cada una de las emociones. En ciertos aspectos, éste es un descubrimiento reconfortante. Refuerza la noción de que, independientemente de nuestro patrimonio cultural, podemos en realidad relacionarnos mutuamente. Sin embargo descubrimientos como éste no niegan lo que hemos venido diciendo sobre la singularidad del filtro de cada individuo. Las fronteras de la experiencia humana son finitas (si usted no ha experimentado emociones como el dolor, el temor o la vergüenza es porque es sociópata o extraterrestre), pero dentro de estos límites hay diversidad y una gama significativa. Independientemente de la raza, el sexo o la edad, algunas personas aman la presión y otras la odian, algunas buscan la fama y otras viven felices siendo parte del común, algunas gozan con la confrontación y otras anhelan la armonía.

Las diferencias más interesantes entre las personas rara vez ocurren en función de la raza, el sexo o la edad; ocurren en función de la red de conexiones mentales de cada quien. Como empleado individual encargado de su propio desempeño y de dirigir su carrera, es crucial que usted logre comprender con exactitud la forma como se han forjado sus conexiones mentales. Como gerente debe tomarse el tiempo para identificar los distintos talentos de su personal. En el capítulo siguiente, con la ayuda de algunas pistas para identificar el talento y con el Perfil de Fortalezas, le ayudaremos a hacerlo. Pero antes de eso, es preciso responder una última pregunta.

¿Por qué son tan importantes los talentos para desarrollar las fortalezas?

La prueba de fuego de una fortaleza es que pueda manifestarse consistentemente y casi a la perfección. Al decir que los talentos

corresponden a las conexiones sinápticas más fuertes, podemos ver la razón por la cual es imposible desarrollar una fortaleza sin un talento subyacente.

Todos los días usted debe tomar decisiones en su trabajo. Sus talentos, sus líneas TI mentales, dominan el proceso decisorio. No estamos hablando aquí de las grandes decisiones como trasladar una fábrica de los Estados Unidos a Europa o reubicar a una persona de ventas en marketing. Nos referimos a las miles de decisiones que usted enfrenta durante la jornada. Sentando ante su escritorio, usted mira todos los archivos que tiene al frente. ¿Cuál debe abrir? ¿El que exige muy poco trabajo o el que podría tomarle toda la mañana? Abre éste último. Así es usted. Prefiere ocuparse primero del trabajo difícil. Entonces suena el teléfono. ¿Hace caso omiso y prefiere continuar concentrado en la tarea que tiene a mano, o toma el auricular? Si responde la llamada, ¿reconoce la voz de la persona? ¿Recuerda su nombre? ¿En qué tono de voz le responde? Si esa persona lo(a) cuestiona, ¿se pone inmediatamente a la defensiva o le permite descargar todo lo que tiene entre pecho y espalda? Estas alternativas minúsculas se suceden una a otra durante todo el día, de manera interminable.

Ante su incapacidad de racionalizar cada una de esas decisiones minúsculas, usted se ve precisado a reaccionar instintivamente. Su cerebro hace lo que la naturaleza siempre hace en situaciones como ésta: encuentra y sigue el camino de menor resistencia, el de los talentos. Ante una disyuntiva, usted inmediatamente toma el camino de una de sus líneas TI, y, listo, la decisión está tomada. Otra disyuntiva. Otro viaje por una línea TI. Otra decisión.

La suma de esas pequeñas decisiones — digamos unas mil al día — constituye su desempeño diario. Multiplique ese número por cinco y obtendrá su desempeño para la semana. Multiplique eso por 240

días hábiles, por ejemplo, y tendrá su desempeño para el año. Aproximadamente 240 000 decisiones, y prácticamente todas fueron tomadas por sus talentos, por sus conexiones sinápticas más fuertes. Eso explica por qué es virtualmente imposible crear un desempeño casi perfecto con sólo enseñar a alguien una nueva destreza. Tal como lo describimos anteriormente, cuando usted adquiere una destreza, lo que aprende son los pasos de una actividad. A través del aprendizaje podrá tejer algunas conexiones nuevas, pero *no* podrá aprender a tejer nuevamente toda su red. Es posible que con la destreza recién adquirida usted pueda intervenir en algunas decisiones para encaminarlas por una de sus conexiones más débiles, pero sólo en algunas. Las decisiones son demasiado numerosas y demasiado inmediatas como para que la destreza pueda bloquear completamente sus líneas TI y crear un cambio constante y significativo en su comportamiento. Las destrezas determinan su *capacidad* para hacer algo, mientras que los talentos revelan algo más importante: *cuán bien y con cuánta frecuencia puede hacerlo*. Por ejemplo, si usted carece del talento Empatía, pero ha asistido a un curso para adquirir las destrezas correspondientes, ahora usted sabe que debe estar atento a las señales emocionales o que debe repetirle a su interlocutor lo que cree haber oído, a fin de que la otra persona sienta que ha sido "escuchada". Sin embargo, en medio del calor de la conversación, su cerebro quizás lo canalice permanentemente hacia sus líneas TI, las cuales infortunadamente no son las que se relacionan con la empatía. Entonces interrumpe cuando debería "reflexionar". Apártala mirada cuando debería "mirar directamente a los ojos". Comienza a moverse en su asiento cuando su lenguaje corporal debería ser "abierto y receptivo". En ocasiones, su mente racional puede recordarle que debe hacer una pausa y formular preguntas abiertas, pero aun así esas pausas son demasiado largas y sus

preguntas un poco agresivas. En resumen, pese a sus mejores intenciones, su desempeño sigue siendo torpe e incoherente, una versión *karaoke* de la empatía.

Claro está que una versión *karaoke* de Empatía a veces puede ser mejor que nada. Si es tan indiferente a los sentimientos de las otras personas que aísla a quienes lo (a) rodean, un recordatorio ocasional de que debe hacer una pausa o formular una pregunta abierta puede ser precisamente la ayuda que necesita. El punto aquí no es que siempre deba renunciar a corregir sus debilidades. El punto es que debe ver ese esfuerzo tal y como es: como una "solución ilusoria" y no como desarrollo. Y como dijimos antes, con esa "solución ilusoria" se puede prevenir la falla, pero jamás llegar a la excelencia. Algunas personas cuestionan la noción de que después de los dieciséis años la red mental sea prácticamente fija. Trayendo a colación el crecimiento de las sinapsis en ratas adultas sobreestimuladas y en adultos humanos amputados, sugieren que, con suficiente repetición y entrenamiento, es posible reconfigurar el cerebro. A primera vista tienen razón. Las ratas adultas inmersas en un mundo emocionante de laberintos, actividades y juegos para ratas desarrollan más sinapsis que sus compañeras aburridas en jaulas vacías. Asimismo, el cerebro de un ser humano adulto a quien se le ha amputado un extremidad al parecer pasa por una cierta reconfiguración en su intento por restablecer el equilibrio. Sin embargo, exageran demasiado las implicaciones de estos descubrimientos cuando alegan que uno debe tratar de rediseñar activamente el cerebro por medio del entrenamiento y la repetición. Aunque el aprendizaje a través de la repetición puede dar lugar a unas cuantas conexiones nuevas, no servirá para crear nuevas líneas TI superveloces. Sin el talento de base, ningún entrenamiento podrá crear fortaleza. Además, la repetición con el ánimo de forjar conexiones nuevas es sencillamente una forma ineficiente de aprender.

Tal como dice John Bruer en *The Myth of the First Three Tears (El mito de los primeros tres años)*, la naturaleza ha desarrollado tres formas para aprender la edad adulta: continuar fortaleciendo las conexiones sinápticas existentes (como sucede cuando uno perfecciona un talento mediante las destrezas y los conocimientos pertinentes), continuar perdiendo más conexiones no relacionadas (como sucede también cuando nos concentramos en nuestros talentos y permitimos que las otras conexiones se deterioren), o desarrollar unas cuantas conexiones sinápticas más. La menos eficiente de las tres es la última, porque el cuerpo se ve en la necesidad de gastar una cantidad relativamente grande de energía para crear la infraestructura biológica (vasos sanguíneos, proteínas de integrina alfa, etc.) a fin de establecer esas conexiones nuevas.

Por último, el peligro del entrenamiento repetitivo sin el talento subyacente es que la persona se desgasta antes de ver una mejora neta. Para mejorar en cualquier actividad se necesita perseverancia. Hace falta combustible para soportar la tentación de aflojar. Necesitamos una forma de extraer energía del proceso de mejoramiento a fin de continuar mejorando. Infortunadamente, cuando tratamos de remendar repetidamente una conexión dañada, sucede todo lo contrario. Se nos agota la energía. Por muy bien concebido que sea el entrenamiento, nuestros movimientos continúan siendo torpes y desarticulados. Pese a practicar y practicar, no nos sentimos a gusto ni satisfechos. Y puesto que no hay refuerzo psíquico, es difícil encontrar el aliciente para intentarlo de nuevo. Reparar una conexión deteriorada puede convertirse en una tarea desagradecida y alienante. La mayoría de las organizaciones, con su énfasis puesto en arreglar las debilidades, desconocen por completo su gran efecto amortiguador. Y lo que es irónico es que los avances recientes en las técnicas de capacitación sólo han empeorado la situación. En la actualidad, las técnicas más avanzadas de capacitación sugieren que "el aprendizaje

no es un suceso sino un proceso", de manera que destacan el apoyo continuo a los participantes *después* del curso de capacitación. Este enfoque es fructífero siempre y cuando que los participantes posean el talento necesario. Pero si no es así, la reacción producida será completamente contraria a la esperada. En lugar de mejorarlos de una manera duradera, contribuirá a agotarlos.

Imagine un empleado a quien se le dificulta pensar estratégicamente. La empresa en la cual trabaja lo empuja a asistir a lo último en programas de capacitación en destrezas estratégicas. Una vez terminado el curso, asigna a alguien para que le haga el seguimiento durante un par de meses. Este "entrenador" lo observa en las reuniones, califica su pensamiento estratégico, señala sus logros minúsculos, y ofrece sugerencias para mejorar los aspectos en las cuales hay debilidades todavía. Aunque el único objeto de todo eso es ayudar, ¿puede usted imaginar algo más molesto para el empleado? El entrenador le recuerda todos los días las ideas que pasó por alto, las señales que no detectó, las conexiones que desperdició. Y cada día el empleado se confunde más, se frustra más y pierde mucha seguridad.

Comparemos este conflicto con lo que sentimos cuando utilizamos repetidamente nuestros talentos. Los talentos no sólo "nos empujan" sino que también nos hacen "sentir bien". La naturaleza nos ha fabricado de tal manera que las señales fluyen en doble vía a través de nuestras conexiones más fuertes. Nuestros talentos nos hacen reaccionar de una determinada forma e inmediatamente percibimos la sensación de bienestar. Con el fluir suave de esas señales en ambas direcciones, sentimos como si nuestras líneas TI estuvieran en permanente reverberación y actividad. Es lo que se siente al utilizar un talento.

La naturaleza, al dotar a los talentos con su propio mecanismo de retroalimentación, ha garantizado su utilización continua. En cierta

forma, los talentos son el intento de la naturaleza por crear una maquina en perpetuo movimiento. La naturaleza nos hace reaccionar de ciertas formas recurrentes y, al hacer que nos sintamos satisfechos con ellas, nos empuja a reaccionar de igual manera una y otra vez, hasta el infinito. Por consiguiente, aunque de todas maneras nos debemos sorprender con los 2 216 juegos consecutivos de Cal Ripken, los 21 años de Bettina como camarera y los cuarenta años de tiras cómicas de Charles Schulz, por lo menos podemos explicar de dónde obtuvieron parte de su combustible.

* * *

Sus talentos, sus conexiones sinápticas más fuertes, son su materia prima más importante para desarrollar fortalezas. Identifique sus talentos más poderosos, perfecciónelos con base en destrezas y conocimiento, y estará en el camino hacia una vida sólida.

Entonces llega la pregunta inevitable: si los talentos son vitales para desarrollar fortalezas, ¿qué debe hacer para identificar los suyos? La ironía es que, puesto que influyen en todas las decisiones que usted toma, usted ya tiene un conocimiento íntimo de sus talentos. Pero su influencia es tan grande, su presencia es parte tan integral de su vida, que es difícil discernir el patrón de cada uno. Ocultos a plena luz del día, rehúsan ser descritos, pero dejan su huella. Como lo veremos a continuación, a fin de identificar claramente sus talentos, usted debe aprender a mirarse de una manera diferente para poder detectar esas huellas.

II

Descubra

la fuente

de sus fortalezas

CAPÍTULO 3

Perfil de fortalezas

- LAS HUELLAS DEL TALENTO
- EL PERFIL DE FORTALEZAS
(*STRENGTHSFINDER*)

Las huellas del talento

"¿Qué debe hacer para identificar sus talentos?"

Ante todo, si desea hacer visibles sus talentos, esté atento (a) a sus *reacciones espontáneas e inmediatas* ante todas las situaciones. Esas reacciones espontáneas le ofrecen la mejor huella de sus talentos. Revelan dónde se encuentran sus conexiones mentales más fuertes.

Kathie P., una alta ejecutiva de una compañía de software, nos dio un ejemplo dramático mientras viajaba a la reunión anual de ventas de su compañía en la República Dominicana. Acomodada ya en su estrecha silla, se volteó para mirar quiénes iban con ella en la avioneta. En la última fila iba Brad, el director ejecutivo de la compañía, áspero, obstinado e impaciente. Delante de él estaba Amy, genio de los detalles de diseño del software y la mejor de la compañía. Del otro lado estaba Martin, un británico sociable y encantador quien, sin ayuda de nadie, había revivido las lánguidas operaciones de la compañía en Europa, aprovechando su red de contactos. Y finalmente estaba Gerry, el insulso gerente de marketing quien, como siempre, había buscado la forma de sentarse al lado de Brad.

"Los problemas comenzaron poco después de despegar", recordó Kathie. "Acabábamos de sobrepasar las nubes cuando se disparó una alarma. Yo ni siquiera sabía que los aviones tuvieran alarmas, pero súbitamente comenzó a rebuznar como un burro - *iii-aaa, iii-aaa*, inundando la cabina de pasajeros con ese sonido insoportable. Las luces principales se apagaron y se encendieron las luces rojas intermitentes de emergencia. Mientras sentía que el avión perdía altura, al parecer miles de pies en uno o dos segundos, vi por entre la puerta entreabierta de la cabina de mando a los dos pilotos, con los cuellos

enrojecidos y tensos, que se miraban el uno al otro. Inmediatamente me di cuenta de que ninguno de los dos tenía idea de lo que sucedía" "Hubo un momento de silencio en la cabina de pasajeros — imagino que a causa de la impresión — y de repente todo el mundo comenzó a hablar al mismo tiempo. Amy se estiró hacia adelante y preguntó, '¿Kathie, alcanzas a ver los instrumentos? ¿Alcanzas a ver los instrumentos?'. Martin sacó de su maletín una botella minúscula de vodka y gritó en broma: '¡Por lo menos denme un último trago! Gerry comenzó a mecerse y a lamentarse: 'Moriremos todos. Moriremos todos'. Brad llegó de un salto a la puerta de la cabina de mando. Todavía no comprendo cómo logró salir de esos apretados asientos la última fila, pero ahí estaba, gritando a todo pulmón: '¿Qué diablos creen que están haciendo?'"

"¿Yo? ¿Qué hacía yo?" dijo Kathie. "Observar, me imagino, como siempre. Lo curioso era que el avión no estaba fallando. Un sistema defectuoso había hecho sonar la alarma y los pilotos, presas del pánico, provocaron que la nave iniciara un agudo descenso".

Cada una de estas reacciones bajo tensión extrema reveló los Talentos Dominantes y, hasta cierto punto, ayudó a explicar el desempeño de cada persona en su trabajo. No cabe duda de que la observación atenta de la naturaleza humana contribuía al éxito de Kathie como gerente. La necesidad instintiva de Amy de conocer las cosas con precisión era la base de su genialidad como diseñadora de software. La capacidad de Martin de encontrarle gracia a todas las situaciones probablemente le había servido para granjearse la simpatía de su red creciente de clientes europeos. La necesidad apremiante de Brad por controlar las cosas era la base de su liderazgo. Hasta los sollozos de Gerry confirmaron cuál era la troncal de su cerebro (éste no es un talento verdadero porque es difícil reconocer dónde y cuándo podría aplicarse productivamente). Si bien éste es un ejemplo dramático de la manera como las

personas revelan lo que son bajo tensión, la vida diaria ofrece miles de situaciones menos intensas que también provocan reacciones reveladoras. Piense en una fiesta reciente en la que no conocía a la mayoría de los invitados. ¿Con quién pasó la mayor parte del tiempo, con las personas a quienes conocía o con las que no? Si se sintió atraído por los desconocidos, es posible que usted sea extrovertido por naturaleza y su comportamiento bien puede reflejar el tema Carisma, definido más adelante como una necesidad innata de ganarse a los demás. Pero, por el contrario, si buscó activamente a sus amigos más cercanos y permaneció a su lado toda la noche, resintiendo las intrusiones de los extraños, ésta es una buena señal de que uno de sus talentos principales es Relación: un deseo natural de profundizar las relaciones existentes.

Recuerde la última vez que uno de sus empleados le dijo que no podía acudir al trabajo porque tenía un hijo enfermo. ¿Qué fue lo primero que pensó? Si pensó inmediatamente en el niño enfermo y preguntó qué le pasaba y quién lo atendería, podría ser una pista de que Empatía es uno de sus talentos más fuertes. Pero si su mente saltó instintivamente a la pregunta de quién reemplazaría al empleado, probablemente uno de sus temas dominantes sea Organizador: la capacidad de manejar muchas variables al mismo tiempo. ¿O qué tal la última vez que tuvo que tomar una decisión sin contar con toda la información necesaria? Si gozó con la incertidumbre, convencido de que cualquier movimiento, aunque fuera en la dirección equivocada, le daría una perspectiva más clara, probablemente usted posee el don Iniciador, definido como la inclinación a la acción incluso en los casos de ambigüedad. Si frenó en seco esperando para actuar hasta tener más información, la explicación puede estar en la fuerza de su talento Analítico. Cada una de estas reacciones inmediatas implica patrones diferentes de comportamiento y-, por tanto, ofrece pistas para descubrir los talentos.

Aunque las reacciones espontáneas dejan la huella más clara de los talentos, hay otras tres pistas que debe tener presentes: sus anhelos, lo que aprende rápidamente y las cosas que le producen satisfacción. Los *anhelos* revelan la presencia de un talento, especialmente cuando se manifiestan desde la infancia. A los diez años de edad, los actores Matt Damon y Ben Affleck ya eran buenos amigos y buscaban un lugar tranquilo en la cafetería de la escuela para sentarse a hablar de sus "proyectos" de actuación más recientes. A los trece años, Picasso ya asistía a una escuela de arte para adultos. A los cinco años, el arquitecto Frank Gehry fabricaba maquetas complicadas en el suelo de la sala de estar con trozos de madera de la ferretería de su padre. Y Mozart había compuesto su primera sinfonía antes de los doce años. Estos son algunos ejemplos notables, pero lo mismo sucede con cada uno de nosotros. Es probable que por su herencia genética, o por sus primeras experiencias, siendo niño usted se haya sentido atraído hacia ciertas actividades y haya rechazado otras. Tal vez mientras su hermano correteaba a los amigos en el patio, usted se sentaba a desarmar el rociador de la manguera para averiguar cómo funcionaba. Su mente analítica comenzaba a manifestarse. Otro ejemplo sería cuando, para sorprenderlo en su séptimo cumpleaños, su madre lo llevó a McDonald's en lugar de celebrarle en su casa como ustedes dos lo habían planeado, y usted se echó a llorar. Ya desde esa tierna edad su mente disciplinada resentía los cambios sorpresivos en su rutina. Estas pasiones de la infancia son producto de las distintas conexiones sinápticas del cerebro. Las conexiones débiles manejan una fuerza de atracción mínima. Así, cuando las madres bien intencionadas (o alguna otra circunstancia terrible) nos obligan a andar por un determinado camino, nos sentimos mal y lloramos. Pero, por otro lado, las conexiones fuertes son irresistibles y ejercen sobre nosotros una influencia magnética que nos atrae una y otra vez. Sentimos su atracción y, por lo tanto, sentimos anhelos.

Sobra decir que las presiones sociales y financieras algunas veces sofocan esos anhelos y nos impiden actuar con base en ellos. La novelista Penelope Fitzgerald, ganadora del Premio Booker, agobiada por la necesidad de velar por su familia sin contar con la ayuda de su esposo alcohólico, no pudo satisfacer su necesidad apremiante de escribir sino hasta después de los cincuenta años. Una vez separada, esa urgencia demostró ser tan incontenible como la de una adolescente. Durante los últimos veinte años de su vida publicó doce novelas y antes de morir hace poco, a los ochenta años, estaba en la cima de su carrera y era considerada "la mejor de todas las novelistas británicas", según uno de sus colegas.

Es probable que Anna Mary Robertson Moses posea la marca mundial por reprimir un talento poderoso. Nació en una zona rural al norte del estado de Nueva York y desde muy pequeña comenzó a dibujar. Era tan grande su necesidad de incorporar todas las sutilezas de su entorno, que mezclaba el jugo de los frutos silvestres con el de las uvas para dar color a sus dibujos. Sin embargo, a muy temprana edad tuvo que dejar de lado esa actividad febril debido a las exigencias de la vida del campo y no volvió a dibujar durante sesenta años. Finalmente, a los setenta y ocho años, dejó de trabajar en el campo y se dio el lujo de dar rienda suelta a su talento. Al igual que Penelope Fitzgerald, no tardó en escalar hasta la cima, impulsada por esa energía reprimida. Cuando falleció, veintitrés años después, había pintado miles de escenas de su recordada infancia, había exhibido su obra en quince exposiciones individuales, y llegó a ser conocida en el mundo entero como la artista Abuela Moses.

Es posible que sus anhelos no acaben siendo tan inexorables como los de la Abuela Moses, pero ejercerán sobre usted una atracción constante. Así debe ser, puesto que sus anhelos reflejan la realidad física de que algunas de sus conexiones mentales son sencillamente más fuertes que otras. Así, por represivas que sean las influencias

externas, esas conexiones fuertes no dejarán de emitir su llamado, exigiendo ser oídas. Si desea descubrir sus talentos, préstelos atención. Claro está que usted podrá desviarse ocasionalmente a causa de lo que podría llamarse un "anhelo falso", como el de trabajar en relaciones públicas por las nociones de elegancia de las reuniones y las recepciones, o aspirar a ser gerente por la necesidad de controlar. (Obviamente que la mejor manera de diagnosticar un anhelo falso es entrevistar a alguien que ya desempeñe esa función y conocer así la verdadera realidad del día a día una vez que se haya desvanecido la primera emoción.) Aparte de estas señales falsas, vale la pena acudir al llamado de los anhelos en la búsqueda del desarrollo de las fortalezas.

Lo que se *aprende rápidamente* es otra huella del talento. A veces el talento no se manifiesta a través del anhelo. Por miles de razones, aunque ese talento mora en su interior, usted no escucha su llamado. Lo que sucede es que, transcurridos varios años, hay algo que enciende la chispa de su talento y es la velocidad con la cual usted aprende una destreza la que revela la presencia y el poder de ese talento. A diferencia de Picasso, su precoz contemporáneo, Henri Matisse no sintió la urgencia de pintar. De hecho, llegó a los veintiún años sin haber tocado jamás un pincel. Era secretario de un abogado y pasaba la mayor parte del tiempo enfermo y deprimido. Una tarde, mientras se recuperaba en cama después de otro ataque de gripe, su madre, tratando de encontrar algo para animarlo, cualquier cosa, le puso una caja de pinturas en las manos. Casi instantáneamente, el rumbo y la trayectoria de su vida cambiaron. Sintió una oleada de energía, como si saliera de un calabozo oscuro y viera la luz por primera vez. Estudiando febrilmente un manual sobre "cómo pintar", Matisse se dedicó de lleno a pintar y dibujar. Cuatro años después, tras haber estudiado por su cuenta, fue aceptado en una de las escuelas de arte más prestigiosas de París para estudiar con el maestro Gustave Moreau.

Frederick Law Olmsted tuvo que pasar por una situación semejante para encender la chispa de su talento pero, al igual que Matisse, una vez liberado, ese talento lo llevó hasta la cumbre a una velocidad vertiginosa. Olmsted, hombre inquieto con muy poco que mostrar en treinta años, descubrió el propósito de su vida (lo que llamamos actualmente paisajismo) cuando visitó Inglaterra en 1850. Allí quedó impresionado, como él mismo relata, "por los setos, los setos ingleses, los setos de espinas, todos florecidos y bañados por la luz tenue del sol que brillaba a través de la atmósfera húmeda". Pocos años después, al regresar a los Estados Unidos y perfeccionar sus ideas, ganó el concurso para realizar la obra más grande de paisajismo jamás propuesta: el Parque Central de Nueva York. Fue su primer contrato. Es probable que usted haya tenido una experiencia semejante. Comienza a aprender una nueva destreza — en el contexto de un trabajo nuevo, un nuevo desafío o un ambiente distinto — y es como si su cerebro se llenara de luz al encenderse un enorme tablero de interruptores. Los pasos de esa destreza vuelan por las conexiones recién abiertas a una velocidad tal que los escalones no tardan en desaparecer. Sus movimientos pierden la torpeza característica del novato y adquieren la gracia del virtuoso. Deja rezagados a sus compañeros. Se adelanta a las lecturas y ensaya las cosas antes de llegar a ellas en el libreto. Incluso pierde los favores del instructor cuando lo pone en evidencia con sus preguntas e ideas. Pero realmente es algo que no le importa porque es una destreza que le viene como anillo al dedo y no ve el momento de ponerla en práctica. Claro está que no todo el mundo ha experimentado estos hallazgos que marquen el rumbo de su carrera para el resto de la vida. Sin embargo, trátese de una destreza para vender, presentar, elaborar diseños arquitectónicos, dar retroalimentación a un empleado sobre su desarrollo, preparar argumentos legales, escribir planes empresariales, asear habitaciones de hotel, editar artículos de prensa o entrevistar

invitados en un programa matutino de televisión, si la aprendió rápidamente, es importante que la analice a fondo. Podrá así identificar el talento o los talentos que la hicieron posible.

Las *satisfacciones* ofrecen la última pista sobre el talento. Como lo describimos en el capítulo anterior, las conexiones sinápticas más fuertes están diseñadas de tal manera que uno se siente bien cuando las utiliza. Por consiguiente, es obvio que si usted se siente bien cuando realiza una actividad, lo más probable es que esté utilizando un talento. Todo esto parece demasiado sencillo, parecido al consejo de "hacer lo que a uno le gusta". Ciertamente *no* es tan sencillo. Por varias razones, la mayoría de ellas relacionadas con nuestra historia psicológica particular, la naturaleza se ha confabulado para propiciar algunos de nuestros impulsos más antisociales. Por ejemplo, ¿alguna vez ha disfrutado al ver tropezar a otra persona? ¿Alguna vez ha sentido el impulso de humillar a alguien en público o de eludir una responsabilidad o de culpar a alguien más por sus errores? Muchas personas lo hacen, por muy vil que parezca. Cada uno de esos comportamientos implica generar nuestras sensaciones de satisfacción sobre el malestar de otra persona. Ésos no son comportamientos productivos y deben evitarse. Como dijimos anteriormente, quienes sienten la tentación de utilizar sus talentos para regocijarse con los fracasos de otros deberían examinar sus valores.

Lo mejor es afinar los sentidos para identificar las actividades *positivas* que producen fuerza y satisfacción psicológicas. Cuando, en nuestro estudio, entrevistamos a las personas de excelente desempeño, lo que más nos llamó la atención fue la gama enorme de actividades o resultados que pueden hacer felices a las personas. Inicialmente, cuando preguntábamos a las personas cuál era el aspecto de su trabajo que más disfrutaban, la respuesta era muy similar: casi todos ellos gozaban en el trabajo cuando encontraban un reto y lo podían superar.

Sin embargo, al sondear un poco más, lográbamos sacar a flote la diversidad, es decir, lo que el "reto" significaba para cada quien.

Algunas personas disfrutaban viendo a otra lograr esa mejora infinitesimal que la mayoría de nosotros no reconoceríamos. Algunas personas gozaban poniendo orden en medio del caos. Para otras era un placer ser las anfitrionas de un gran evento. A algunas personas les encantaba la limpieza y sonreían mientras aspiraban una habitación. Algunas personas eran amantes de las ideas. Otras desconfiaban de las ideas y disfrutaban enormemente el desafío analítico de llegar a la "verdad". Algunas personas necesitaban superar sus propias metas. Otras personas, aunque hubiera o no superado sus propias metas, se sentían vacías si no superaban también a sus colegas. Para algunas personas, sólo el aprendizaje tenía algún significado. Otras personas le encontraban significado a la vida sólo si ayudan a los demás. Algunas personas hasta disfrutaban el rechazo, al parecer porque les daba la oportunidad de demostrar su enorme capacidad de persuasión.

Esta lista bien podría ser tan larga como el llamamiento a lista de toda la raza humana. Cada uno de nosotros estamos "tejidos" de manera tan singular que experimentamos satisfacciones ligeramente diferentes. Lo que pretendemos sugerir aquí es que usted debe prestar mucha atención a las situaciones que le producen satisfacción. Si puede identificarlas, habrá dado un gran paso hacia la identificación de sus talentos.

¿Cómo podrá descubrir sus fuentes de satisfacción? Bueno, es preciso andar con cuidado aquí. Explicarle a una persona cómo saber si disfruta verdaderamente algo puede ser tan inútil como explicarle cómo saber si está enamorada. En cierta forma, el único consejo prudente es decirle: "Es algo que se siente o no se siente".

Sin embargo, tomaremos el riesgo de darle una pista: cuando esté realizando una determinada actividad, trate de detectar el tiempo del

verbo en el cual está pensando. Si sólo está pensando en el presente — "¿Cuándo terminará esto?" — lo más probable es que no esté utilizando un talento. Pero si descubre que está pensando en el futuro, si espera con ansia la actividad - "¿Cuándo haré esto nuevamente?" —, es una señal bastante acertada de que la está disfrutando y de que está poniendo en práctica uno de sus talentos.

* * *

Las reacciones espontáneas, los anhelos, aprender rápidamente, y las satisfacciones, le ayudarán a identificar las huellas de sus talentos. En medio de las apresuradas ocupaciones cotidianas, trate de desprenderse un momento y de acallar el ruido que martilla sus oídos para tratar de detectar esas señales. Así podrá identificar sus talentos.

El Perfil de Fortalezas (*StrengthsFinder*)

"¿Cómo funciona y cómo llenarlo?"

¿Cómo funciona?

Quizás la mejor forma de identificar claramente los talentos sea prestando mucha atención al comportamiento y a los sentimientos durante un período prolongado de tiempo, concentrándose principalmente en las pistas descritas anteriormente. Sería muy difícil que cualquier perfil o entrevista compitiera con esa clase de análisis detallado. Sin embargo, como nos sucede a muchos, quizás le sea difícil encontrar el tiempo y la objetividad para analizarse de esa forma. Está demasiado ocupado (a) y demasiado inmerso (a) en la acción.

El Perfil de Fortalezas se diseñó con el objeto de ayudarle a aguzar su percepción. Le presenta parejas de enunciados, registra sus selecciones, las clasifica y le devuelve sus patrones dominantes de comportamiento, destacando las áreas donde existe para usted el mayor potencial para desarrollar fortalezas reales.

Tal como ya lo describimos, sus reacciones espontáneas a las situaciones de la vida cotidiana le ayudan a revelar sus talentos. A fin de que un perfil pueda identificar acertadamente sus talentos, debe ser copia fiel de ese proceso. Debe presentarle un estímulo, ofrecerle una selección de posibles reacciones y después medir su reacción. Fácil.

Bueno, no. Crear un perfil para medir el talento es mucho más complicado de lo que parece.

El primer problema es que cuando reaccionamos en la vida real no recibimos una serie de opciones para calificar en una escala de 1 a 5. Lo que sucede es que para cada reacción hay un número infinito de posibilidades. El cerebro filtra rápidamente esas opciones y, guiado

por las conexiones sinápticas más fuertes, elige una. Al crear el Perfil de Fortalezas no pudimos incorporar para usted un número infinito de alternativas. En efecto, decidimos presentarle sólo dos. Para que esas dos opciones realmente contaran, tuvimos que cerciorarnos de que por lo menos una de ellas reflejara la presencia de un talento subyacente. Pudimos hacer esto al entrevistar a casi dos millones de personas, hacerles unas preguntas abiertas y escuchar lo que decían, y ver si algunas de las preguntas provocaban respuestas semejantes de las personas con talentos parecidos.

Por ejemplo, pedimos a los gerentes que respondieran la siguiente pregunta: "¿Cuál es la mejor manera de motivar a alguien?" No estábamos muy seguros de lo que escucharíamos, pero nos sorprendió ver surgir rápidamente un patrón. Los gerentes con talento para ver las diferencias en las personas respondieron todos de la misma forma. "Depende de la persona", dijeron. Entonces les hicimos otra pregunta: "¿Qué tan de cerca hay que supervisar a la gente?" Estos gerentes dieron la misma respuesta: "Depende de la persona". Ésta no es la respuesta "correcta" a esta pregunta pero sí refleja la presencia de un patrón claro de pensamiento.

Valiéndonos de descubrimientos como éste, procedimos a redactar unos enunciados para los cuales una de las opciones fuera "Depende de la persona". Quienes seleccionaran constantemente esa opción probablemente poseían el talento Individualizar.

El segundo problema era que no podíamos hacer que las opciones fueran demasiado obvias. Si diseñábamos parejas de enunciados, uno de los cuales saltara a la vista como correcto y el otro equivocado, las opciones estarían sesgadas y no podríamos predecir con exactitud la presencia o ausencia de un talento en particular. Para resolver el problema decidimos que la mayoría de las parejas de enunciados no serían opuestas. Por ejemplo, cuando le preguntamos a millones de personas: "Cuando habla usted con alguien, ¿cómo sabe si está

prestando la debida atención a lo que le dice?", encontramos dos patrones distintos. Las personas con el talento Analítico respondían: "Sé que estoy prestando atención cuando comprendo y puedo repetir lo que la otra persona está diciendo". En cambio, las personas con el talento Empatía daban una respuesta muy diferente: "Sé que estoy escuchando bien y prestando atención cuando la otra persona continúa hablando".

Tampoco en este caso una de las respuestas es la "correcta" — en efecto, a primera vista, ambas parecen muy sensatas - pero tampoco son opuestas. Sin embargo, guiados por nuestra investigación, ahora sabemos que si presentamos estos dos enunciados, la selección puede dar una pista para saber si una persona tiene el talento dominante de Empatía o Analítico. Claro está que es posible que una persona tenga estos dos talentos; al ver estos dos enunciados, podría sentirse atraída igualmente en ambos sentidos. A fin de tomar en cuenta este hecho, nos cercioramos de dar muchas oportunidades a través de todo el perfil para revelar la presencia de la empatía o del análisis.

El último problema se relaciona con la espontaneidad. En la vida real, las decisiones se presentan tan rápidamente que no hay tiempo para detenerse a pensar, sopesar las opciones pertinentes y después elegir la más apropiada. Por el contrario, incluso cuando uno participa en algo tan sencillo como una conversación, el cerebro toma decisiones instantáneas acerca del tono, la inflexión, la mirada, el lenguaje corporal, las palabras y la concatenación lógica. Para imitar la velocidad de las decisiones en la vida real, al aplicar el Perfil de Fortalezas decidimos imponer un límite de tiempo. Tan pronto como aparece en la pantalla la pareja de enunciados [como verá en la página siguiente, el Perfil se aplica vía Internet], usted tiene veinte segundos para responder. Veinte segundos son suficientes para leer y comprender los dos enunciados, pero no así para que su intelecto incida sobre la selección.

¿Qué recibirá usted?

El propósito del Perfil de Fortalezas no es dotarlo de ellas sino *revelar dónde existe en usted el mayor potencial para desarrollar los talentos en fortalezas*. Así, el Perfil de Fortalezas mide los treinta y cuatro temas del talento que descubrimos durante nuestro largo estudio sobre la excelencia. Una vez que haya completado el perfil, recibirá inmediatamente sus cinco temas dominantes de talento, su rúbrica. Estos temas de talento quizás no sean fortalezas todavía. Cada tema es un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento, es decir, la promesa de una fortaleza. A continuación encontrará una guía que describe los treinta y cuatro temas del talento. En ella verá descripciones detalladas de cada tema y encontrará citas de personas poseedoras del talento. Quizás no desee leer todos los temas y las citas en una sola sesión. A cambio de eso, cuando complete el Perfil de Fortalezas y reciba los temas que constituyen su rúbrica, podrá remitirse a las páginas relevantes para cada uno de sus temas y partir de allí.

¿Cómo llenar el Perfil de Fortalezas?

Mire al reverso de la solapa posterior de este libro y encontrará un número de identificación personal. Anótelos. Después conéctese a la Internet y vaya a la siguiente dirección: <http://www.strengthsfinder.com>. Siga las instrucciones y escriba su número de identificación (ID) cuando se le solicite. (Para llenar el Perfil de Fortalezas necesitará un módem de 28,8 kilobaudios o más, una versión 4.0 o más del Internet Explorer, el Netscape o el explorador de AOL.) El Perfil de Fortalezas lo (a) orientará con respecto al sistema, presentándole primero una muestra de una pareja de enunciados, seguida de las parejas de enunciados del instrumento propiamente dicho. Al llenar el Perfil de Fortalezas, recuerde que debe responder lo primero que le venga a la mente. Trate de no analizar su respuesta en

detalle. Y no se preocupe si marca "Neutral" en el caso de algunos enunciados. El propósito del Perfil de Fortalezas es aislar los temas o talentos que lo (a) distinguen. Si ninguno de los enunciados de una pareja genera una reacción fuerte, o si los dos le vienen igualmente bien, obviamente esa pareja no habrá tocado uno de sus temas dominantes. En ambos casos, la respuesta "Neutral" será apropiada. Una última palabra para tranquilizar lo (a): hemos visto que algunas personas se sienten nerviosas por responder esta entrevista porque creen que los temas o talentos que las distinguen podrían no ser "buenos". Esta preocupación no tiene cabida. Un talento aislado no es ni bueno ni malo. Sencillamente es un patrón recurrente que puede cultivarse para convertirse en fortaleza o desperdiciarse. No hay duda de que cuando complete el Perfil de Fortalezas, su reacción inmediata a los cinco temas que configuran sus Talentos Dominantes será determinada por esos mismos talentos. Por ejemplo, si descubre que Iniciador es uno de sus talentos, probablemente reaccionará exigiendo saber lo que puede hacer exactamente con ese nuevo conocimiento. Si Analítico está entre los cinco primeros, inmediatamente comenzará a preguntarse cómo fue que llegamos a ese talento con base en sus respuestas. Sus talentos más poderosos serán siempre un filtro para su mundo y lo (a) inducirán a reaccionar de ciertas formas recurrentes. Sin embargo, sin importar cuáles sean sus talentos, trate de no reaccionar oyendo la voz crítica y sugestiva que le dice: "Quizás fracasaste en la prueba". No será así. No es posible fracasar en el Perfil de Fortalezas, porque cada talento distintivo contiene la promesa de una fortaleza. La única forma de fracasar sería no encontrar jamás la función apropiada o los compañeros apropiados para ayudarle a hacer realidad esa fortaleza.

CAPÍTULO 4

Los treinta y cuatro temas de talento del Perfil de Fortalezas *(StrengthsFinder)*

- ANALÍTICO • ARMONÍA • AUTO-CONFIANZA
- CARISMA» COMPETITIVO» COMUNICACIÓN
- CONEXIÓN • CONTEXTO • CREENCIA
- DESARROLLADOR • DISCIPLINA • EMPATÍA
- EMPRENDEDOR • ENFOQUE • EQUIDAD
- ESTRATÉGICO • ESTUDIOSO • EXCELENCIA
- FLEXIBILIDAD • FUTURISTA • IDEAR •
- INCLUSIÓN
- INDIVIDUALIZAR • INICIADOR • INQUISITIVO
- INTELECTUAL • MANDO • ORGANIZADOR
- POSITIVO • PRUDENTE • RELACIÓN
- RESPONSABILIDAD • RESTAURADOR •
- SIGNIFICACIÓN

Nota: observará que no todos los nombres de los temas de talento son del mismo «tipo». Algunos se refieren a la persona (por ejemplo, Emprendedor, Iniciador), otros a la categoría (por ejemplo, Disciplina, Empatía) y otros se refieren a la cualidad (por ejemplo, Flexibilidad, Analítico). Optamos por este enfoque porque los intentos por normalizar el tipo dieron lugar a unos términos rebuscados y desconocidos.

ANALÍTICO

Su talento Analítico lo(a) lleva a desafiar constantemente a los demás: "Demuéstralo, dime por qué lo que argumentas es cierto". Frente a este tipo de cuestionamiento, a alguno(a)s les pasará que sus brillantes teorías se caerán y desmoronarán. Para usted, éste es precisamente el reto. No desea necesariamente destruir las ideas de otras personas, sino que exige que sus teorías sean sólidas. Se ve a sí mismo(a) como una persona objetiva e imparcial. Le gustan los datos porque representan información objetiva, no tienen un plan oculto, son sólo eso, datos. Armado(a) con esos datos, usted busca modelos y conexiones. Desea comprender cómo ciertos patrones o modelos interactúan. ¿Cómo se combinan? ¿Cuál es el resultado? ¿Encaja ese resultado con la teoría, o con la situación a la cual se enfrenta? Éstas son algunas de sus preguntas. Usted desglosa todos los componentes hasta revelar la causa o causas que son la raíz del problema. Algunos le consideran lógico(a) y riguroso(a). Con el tiempo, algunas personas se acercarán a usted por su agilidad mental para exponerle "ideas en gestación" o "fantasías" de otras personas. Ojalá no transmita el resultado de su análisis con rudeza; de lo contrario, es posible que estas personas eviten compartir sus propias "fantasías" con usted.

El talento Analítico se puede expresar así:

José G., administrador escolar: "Tengo la capacidad innata de ver las estructuras, los patrones y los formatos aun antes de que existan. Por ejemplo, mientras oigo hablar a la gente sobre redactar una propuesta para solicitar ayuda económica para un proyecto, mi cerebro instintivamente procesa el tipo de ayudas disponibles y la manera como la discusión se ajusta a la elegibilidad, hasta visualizar el formato en el cual la información se debe presentar en el formulario de solicitud para que sea clara y convincente".

Joaquín T., ejecutivo de recursos humanos: "Cuando afirmo algo, necesito saber que puedo respaldarlo con hechos y con un argumento lógico. Por ejemplo, si alguien dice que nuestra compañía no paga tanto como otras, siempre pregunto: '¿Por qué dice eso?' Si me responden: 'Bueno, vi un aviso en la prensa que ofrece a los ingenieros mecánicos cinco mil más de lo que se paga aquí', mi pregunta siguiente es: '¿Pero dónde van a trabajar esos profesionales? ¿Depende el salario

del sitio geográfico? ¿Qué clase de compañías son las que buscan? ¿Son compañías productoras como la nuestra? ¿Y cuántas personas hay en su muestra? ¿Son tres personas y una de ellas hizo un trato realmente bueno con lo cual subió todo el promedio?' Necesito hacer muchas preguntas para asegurarme de que lo que otros afirman es la verdad y no se basa en un solo elemento de juicio que pueda ser engañoso".

Laura J., rectora escolar: "Muchas veces hay diferencias en el desempeño de un grupo de alumnos entre un año y otro. Son los mismos estudiantes pero sus calificaciones son diferentes de un año al otro. ¿Cómo es que sucede esto? ¿En cuál edificio estudian? ¿Cuántos alumnos se han matriculado para todo el año académico? ¿Cuáles profesores se les asignaron y cuáles fueron los estilos de enseñanza utilizados? Me encanta hacer esa clase de preguntas para comprender lo que sucede realmente".

ARMONÍA

Su objetivo es lograr un común acuerdo. Según su parecer, poco puede obtenerse del conflicto y del enfrentamiento, y por eso los minimiza. Cuando sabe que la gente que lo(a) rodea tiene opiniones diferentes, usted trata de encontrar un terreno común. Intenta disuadirlos para evitar la confrontación y buscar la armonía. De hecho, la armonía es uno de sus valores fundamentales. No puede entender cómo la gente desperdicia su tiempo tratando de imponer sus opiniones a los demás. ¿No seríamos más productivos si mantuviéramos al margen nuestras opiniones y buscáramos consenso y apoyo? Para usted esto es lo mejor, y vive de acuerdo con esa convicción. Usted guarda silencio cuando otros pretenden dictar sus objetivos, argumentos y convicciones. Cuando otros deciden tomar otra dirección, usted, para que haya armonía, está dispuesto(a) a modificar sus propios objetivos para unírseles, siempre y cuando sus valores intrínsecos no choquen. Cuando otros comienzan a discutir, defendiendo sus teorías o conceptos preferidos, usted se aparta de la discusión y prefiere hablar sobre cosas prácticas, realistas, en las que todos podrían coincidir. Para usted, todos estamos en el mismo barco y necesitamos de ese barco para llegar a donde queremos ir. Es un buen barco y no es necesario zarandearlo sólo con el fin de probar que puede hacerlo.

El talento Armonía se puede expresar así:

Margarita C., monja benedictina: "Me agrada la gente. Me relaciono fácilmente porque soy buena para adaptarme. Asumo la forma del recipiente en el cual me vierten, de manera que no me irrito con facilidad".

Carlos M., profesor: "No me gusta el conflicto en la clase, pero he aprendido a dejar que las cosas sigan su curso en lugar de tratar de ponerles freno inmediatamente. Cuando comencé a enseñar, si alguien decía algo negativo me preguntaba: '¿Por qué tuvo que decir eso?' y de inmediato trataba de desechar el comentario. Ahora sencillamente trato de oír la opinión de otra persona en la clase para poder tener distintos puntos de vista sobre un mismo tema".

Enrique Q., técnico: "Recuerdo como si fuera hoy las peleas entre los niños de la escuela cuando yo tenía diez u once años. Por alguna razón, sentía la urgencia de intervenir y tratar de encontrar un común acuerdo. Yo era el pacifista".

AUTO-CON FIANZA

La auto-confianza comprende la seguridad en sí mismo (a), no sólo con respecto de sus capacidades, sino también *de* sus juicios. En lo más profundo de su ser, usted tiene fe en sus aptitudes, sabe que es capaz de asumir riesgos, de enfrentar nuevos desafíos, *de* ser asertivo y, sobre todo, capaz de producir resultados. Si usted tiene el don de la Auto-confianza, sabe que su perspectiva del mundo es única e incomparable. Como nadie observa con la misma exactitud las cosas que usted ve, sabe que nadie podrá jamás tomar las decisiones por usted, ni podrá decirle lo que debe pensar. Podrán guiarlo(a), podrán darle sugerencias, pero usted es el (la) único (a) que vive su vida. Sólo usted tiene la autoridad para llegar a sus propias conclusiones, tomar decisiones y actuar. Esa autoridad, esa responsabilidad final acerca de la manera como lleva su vida no le intimida; al contrario, le parece natural. No importa cuál sea la situación, usted parece saber lo que es correcto; quizás no lo sea para todos, pero usted sabe de forma natural hacer lo que es correcto. Este talento le otorga un aura de certeza. A diferencia de muchos, usted no se deja llevar fácilmente por los argumentos de otros, por más persuasivos que sean. Dependiendo de sus otros talentos, esta seguridad en sí mismo(a) puede ser silenciosa o manifiesta, pero es sólida, fuerte. Es como el timón de un barco, que lo mantiene en su curso a pesar de las diferentes presiones.

El talento Auto-confianza se puede expresar así:

Pamela D., ejecutiva de servicios públicos: "Yo crecí en una finca apartada en Idaho, Estados Unidos, y me eduqué en una escuelita rural. Un día regresé a casa y le anuncié a mi mamá que pensaba cambiar de escuela. Ese día, mi profesora había explicado que nuestra escuela tenía demasiados niños y que tres tendrían que irse a otra. Yo lo pensé un momento, me gustó la idea de conocer a otras personas, y decidí que sería uno de los tres, aunque implicaba levantarme media hora antes y recorrer más distancia en el autobús. Tenía cinco años".

Jaime M., vendedor: 'Jamás dudo de lo que pienso. Cuando compro un regalo de cumpleaños o una casa, cuando tomo mis decisiones, es como si no tuviera alternativa. Es como si cada decisión fuera la única opción y yo la hubiera tomado. Duermo muy bien. Mi instinto es definitivo, firme y muy convincente".

Débora C., enfermera de urgencias: "Cuando alguien muere en el departa-

mento, me llaman para hablar con la familia debido a mi seguridad en mí misma. Ayer tuvimos un problema con una joven psicótica que gritaba que tenía el diablo adentro. Las otras enfermeras estaban asustadas, pero yo sabía lo que debía hacer. Entré a la habitación y le dije: 'Vamos, Catalina, acuéstate. Recitemos la Baruch. Es una oración judía que dice así: *Baruch Atah Adonai, Eloheinu Meiech Haolam*'. Ella respondió: 'Dígala lentamente para poder repetirla'. Lo hice y ella la repitió lentamente. Aunque no era judía, la oración la tranquilizó. Dejó caer la cabeza en la almohada y dijo: 'Gracias. Era todo lo que necesitaba'".

CARISMA

A usted sencillamente le encanta el desafío de conocer gente nueva y lograr caerles bien. Rara vez los desconocidos lo(a) intimidan, por el contrario, lo(a) estimulan y atraen. Desea aprender sus nombres, hacerles preguntas y encontrar áreas de interés común para poder entablar una conversación y establecer una relación. Mientras que algunas personas evitan iniciar conversaciones porque temen quedarse sin algo de qué hablar, a usted esto no lo (a) detiene. No sólo es muy raro que se quede sin temas de qué hablar, sino que disfruta del riesgo de iniciar conversaciones con personas desconocidas. Le da mucha satisfacción romper el hielo y establecer nuevos vínculos. Una vez que los ha establecido, se siente satisfecho(a) y concluye la conversación, para así poder iniciar una nueva. Siempre hay gente nueva por conocer, lugares para establecer nuevos contactos y nuevos grupos con quienes socializar. En su mundo no hay desconocidos, sólo amigos, muchos amigos por conocer.

El talento Carisma se puede expresar así:

Deberá C., ejecutiva editorial: "He hecho grandes amistades con personas con quienes me he cruzado en la puerta. Es horrible, pero el Carisma es parte de mí ser. Todos los conductores de taxi me proponen matrimonio".

Margarita S., rectora de universidad: "No creo que esté siempre a la caza de amigos, pero la gente dice de mí que soy su amiga. Yo llamo a una persona y le digo 'Te quiero' y es verdad porque tomo cariño a las personas fácilmente. ¿Pero amigos? No tengo muchos amigos. No creo que esté buscando amigos. Busco conexiones. Soy realmente buena para eso porque sé cómo establecer puntos de contacto con la gente".

Ana G., enfermera: "Creo que a veces soy un poco tímida. Generalmente no soy quien da el primer paso. Pero sé cómo hacer que la gente se sienta a gusto. Buena parte de mi trabajo es sólo cuestión de humor. Si un paciente no es muy receptivo, adopto el papel de comediante. A un paciente de ochenta años podría decirle: 'Hola, guapo. Siéntate. Déjame quitarte la camisa. Está bien. Quítate la camisa. ¡Vaya pectorales los que tiene este hombre!' Con los niños hay que ir lentamente y decir algo como: '¿Cuántos años tienes?' Si contesta 'diez' entonces uno dice: '¿En serio? Cuando yo tenía tu edad, tenía once', tonterías como esas para romper el hielo".

COMPETITIVO

El fundamento del talento Competitivo es la comparación. Al observar el mundo, de manera natural usted está pendiente del desempeño de los demás. Mide sus resultados a través del puntaje final, y si no supera a sus pares el logro le resultará vacío, ya que no importa cuánto esfuerzo haya invertido, ni el valor de sus intenciones, lo importante es ganar. Al igual que todos los competidores, necesita de otra gente para compararse, porque si puede hacerlo, puede competir, y si puede competir, puede ganar, y si gana... no hay otra sensación que se compare con ello. Le gustan las mediciones porque a través de ellas puede realizar comparaciones: los competidores le estimulan. Disfruta de las competencias porque siempre hay un ganador; en particular siempre prefiere aquéllas que le dan mayor oportunidad de triunfar y con el tiempo evitará las que le den pocas oportunidades para la victoria. Si bien puede mostrar compañerismo o hasta incluso ser estoico en la derrota, en realidad usted no compite por competir, compite para ganar.

El talento Competitivo se puede expresar así:

Augusto H., ejecutivo de ventas: "He sido deportista toda mi vida y digamos que no juego sólo por esparcimiento. Me gusta participar en los deportes en los que puedo vencer pero no en los que puedo perder porque, cuando pierdo, siento que la ira me consume aunque deba poner buena cara".

Ernesto F., gerente general: "No soy el navegante perfecto, pero me encanta la Copa Americana. Los dos barcos supuestamente deben ser idénticos y las dos tripulaciones están conformadas por deportistas de primera. Pero siempre hay un ganador. Uno de ellos tiene el as en la manga que le permite inclinar la balanza y salir vencedor con mayor frecuencia. Y eso es lo que busco: ese secreto, esa pequeñísima ventaja".

Summer Redstone, presidente de Viacom Corporation, refiriéndose a la adquisición de la cadena de televisión CBS: "Siempre ha sido muy importante para mí ser el número uno. Lo que vi fue que seríamos los primeros en televisión por cable. ¡Los primeros en difusión! ¡Los primeros en publicidad exterior! ¡Los primeros en programación televisada! ¡Los primeros en todo!".

COMUNICACIÓN

A usted le gusta explicar, describir, ser anfitrión, escribir y hablar en público. Así es como se manifiesta su talento Comunicación. Para usted las ideas son insípidas y los eventos son estáticos; por lo tanto, usted tiene la necesidad de darles vida, inyectarlos de energía, hacerlos excitantes y relatarlos gráficamente. Por esto convierte los "sucesos" en historias y disfruta narrándolas. Toma esa "idea" insípida y le da vida con imágenes, ejemplos y metáforas. Usted cree que la mayoría de la gente tiene una capacidad de atención muy corta, es decir, se le bombardea con información, pero sólo recuerda una pequeña parte de la misma. Por su talento Comunicación, desea que su información, ya sea una idea, un suceso, las características y beneficios de un producto, un descubrimiento o una lección, perduren. Desea ser el centro de atención y, una vez lo haya logrado, mantener y retener esta posición. Esto lo(a) motiva a buscar la frase perfecta, a utilizar palabras dramáticas y a buscar la combinación de palabras que tenga mayor impacto. Por esto a la gente le gusta escucharle su relato con frases pictóricas, pues cautiva su atención, enriquece su mundo y la inspira a la acción.

El talento Comunicación se puede expresar así:

Natalie A., gerente general de un parque de diversiones: "La mejor forma de comunicar mis mensajes es por medio de historias. Ayer quería demostrarle a mi comité ejecutivo la clase de impacto que podemos tener sobre nuestros visitantes y, para ello, les referí esta historia: una de nuestras empleadas trajo a su padre a la ceremonia de izada de bandera que realizamos aquí en el parque el Día del Veterano. Él fue herido en la Segunda Guerra Mundial y ahora tiene una forma extraña de cáncer y ha tenido que someterse a muchas cirugías. Está muriendo. Al comienzo de la ceremonia, uno de nuestros empleados le dijo al grupo: 'Este señor es veterano de la Segunda Guerra Mundial y pido para él un aplauso'. Todo el mundo lanzó vivas y la hija se echó a llorar. El padre se quitó el sombrero, cosa que no hace jamás por las cicatrices que dejaron las heridas de la guerra y las cirugías para el cáncer. Sin embargo, cuando sonó el himno nacional, se quitó el sombrero e inclinó la cabeza. La hija me dijo más adelante que había sido el mejor día que su padre había tenido en años".

Enrique Q., ejecutivo de la banca: "Mi cliente más reciente pensaba que la

corriente de capital que se está invirtiendo en acciones de la Internet es sólo una fase pasajera. Traté de utilizar argumentos racionales para hacerle cambiar de opinión, pero no quiso o no se dejó convencer. Al final, como suelo hacer cuando me encuentro con un cliente que se niega a aceptar las cosas, recurrí a las imágenes. Le dije que era como la persona que está sentada en la playa con la espalda hacia el mar. La Internet era como la marea que crece rápidamente. Por muy cómodo que se sintiera en este momento, la marea estaba subiendo con cada ola y muy pronto una de ellas se rompería encima de él y lo arrastraría. Me entendió perfectamente".

Mónica L., directora de marketing: "Una vez leí un libro sobre oratoria en el cual daban dos sugerencias: hablar siempre de aquello que a uno le apasiona y utilizar siempre ejemplos personales. Yo comencé a aplicar los consejos inmediatamente y fueron muchas las historias a las que pude recurrir porque tengo hijos, nietos y esposo. Construyo las historias alrededor de mis experiencias personales porque todo el mundo comprende a lo que me refiero".

CONEXIÓN

Cuando usted tiene Conexión, usted cree que todas las cosas ocurren por una razón. Usted está seguro(a) de eso, porque en su alma usted sabe que todos estamos conectados. Sí, somos individuos responsables de nuestros propios juicios y en posesión de nuestro libre albedrío; no obstante, somos parte de algo más grande. Algunos pueden definirlo como el "inconsciente colectivo"; tal vez otros le llamen espíritu o fuerza de la vida. Cualquiera que sea la definición que elija, a usted le da confianza saber que no estamos aislados unos de otros, ni de la tierra ni de la vida que hay en ella. Este sentimiento de conexión implica ciertas responsabilidades. Si todos somos parte de un Todo, entonces cada una de nuestras acciones repercute en el otro; por lo tanto, no debemos causar daño porque nos haríamos daño a nosotros mismos; no debemos explotar a nadie porque nos explotaríamos a nosotros mismos; no debemos causar sufrimiento a nadie porque sufriríamos. Esta responsabilidad que usted asume conscientemente, da origen a su sistema de valores. Usted es considerado (a), afectivo(a) y siente la necesidad de incluir y aceptar a los demás. Teniendo la certeza de la unidad que hay en el género humano, tiende puentes de unión entre las personas de diferentes grupos o culturas. Usted sabe que hay algo más, que existe un propósito que va más allá de nuestras vidas cotidianas, y al poder percibir esto, puede alentar a los demás. Sus objetos de fe dependerán de su formación y cultura, no obstante su fe es fuerte. Ésta les sostiene a usted y a sus amigos más cercanos frente a los misterios de la vida.

El talento Conexión se puede expresar así:

Nelda M, ama de casa: "La humildad es la esencia de Conexión. Uno debe saber lo que es y lo que no es. Tengo un poco de esa sabiduría y, aunque no la tengo toda, lo poco que tengo es real. Esto no es soberbia, sino verdadera humildad. Uno está seguro de sus dones, verdaderamente seguro, pero sabe que no tiene todas las respuestas. Uno comienza a sentirse conectado con los demás porque sabe que ellos tienen la sabiduría de la cual uno carece. No es posible sentirse conectado si uno cree que lo tiene todo".

Rosa T., psicóloga: "A veces miro mi tazón de cereal en las mañanas y pienso en los centenares de personas que hicieron posible ese desayuno: los agricultores

en sus campos; los bioquímicos que fabricaron los plaguicidas; los trabajadores de las bodegas en las plantas procesadoras de alimentos; hasta los comercializadores que de alguna manera me convencieron de comprar esta caja de cereales y no otra que estaba al lado en el estante. Sé que suena raro, pero agradezco a todas esas personas, y por ese simple hecho me siento más compenetrada con la vida, mas conectada con las cosas, menos sola”

Carlos M., maestro: "En la vida suelo ver las cosas en blanco y negro. Sin embargo, cuando se trata de comprender los misterios de la vida, por alguna razón soy mucho más tolerante. Me interesa enormemente aprender sobre todas las religiones. En este momento estoy leyendo un libro en el que se comparan el judaísmo, el cristianismo y la religión de los cananitas. El budismo, la mitología griega: realmente es interesante ver la relación que existe de alguna manera entre todos estos temas".

CONTEXTO

Usted mira al pasado, para comprender el presente y para predecir el futuro. Desea saber el origen de todo. Para ello, lee libros de historia, biografías y formula preguntas entre sus amistades para conocer su pasado. Usted recurre al pasado porque es ahí donde están las respuestas. Desde su perspectiva, el presente le resulta inestable y confuso por tantas opiniones disonantes. El presente recobra su estabilidad, únicamente remontándose a una época anterior en la cual se trazaron los primeros planos. Aquélla era una época más simple, una época de fundación. A medida que mira hacia atrás, puede ir conociendo cómo surgieron esos esquemas originales, cuáles fueron las intenciones mídales y cómo, a partir de ese momento, esos esquemas o intenciones se adornaron tanto que hoy son casi irreconocibles; pero gracias a su talento Contexto los trae nuevamente a la luz. Ese conocimiento le da confianza porque le permite entender y de esa manera darle sentido a la estructura subyacente. Esto le convierte en un(a) buen(a) compañero(a) porque comprende cómo sus colegas llegaron a ser lo que son. Contrario a lo que se esperaba, usted se vuelve más sabio(a) respecto al futuro y confirma que "siempre cosechamos lo que sembramos". Cuando se encuentra con gente y/o con situaciones nuevas, le toma algo de tiempo adaptarse, pero permítase ese tiempo. Esfuércese por formular todas aquellas preguntas sobre el pasado que tanto le interesan. Permita que surja el origen de todo, que los planos queden al descubierto. Sin lo anterior, no descubrirá lo mejor de sí mismo(a).

El talento Contexto se puede expresar así:

Adán Y., diseñador de software: "A mi gente le digo: 'Evitemos el *vuja de*'. Y entonces me corrigen: 'No se dice así. ¿No debería ser *deja vu*? Y yo les respondo, 'No, *vuja de* significa que estamos condenados a repetir los errores del pasado y eso es lo que debemos evitar. Debemos mirar el pasado para ver qué fue lo que nos llevó a equivocarnos, y no cometer los mismos errores nuevamente'. Parece obvio, pero muchas personas no miran su pasado, o no confían en que fue válido, o algo por el estilo. Entonces para ellas es un *vuja de* permanente".

Jésica K., analista de medios: "Tengo muy poca empatía, de modo que no me relaciono con la gente a través de su estado emocional] del momento. Pero puedo relacionarme a través de su pasado. En efecto, ni siquiera puedo comenzar

a entender a las personas sin antes saber dónde crecieron, quiénes eran sus padres, qué estudiaron en la universidad".

Rodrigo P., gerente de contabilidad: "Hace poco trasladé toda la oficina a un nuevo sistema de contabilidad y la única razón por la cual el proceso tuvo éxito fue porque hice honor al pasado. Cuando las personas construyen un sistema contable invierten en él sangre, sudor y lágrimas. Dan todo su ser. Se identifican personalmente con él. De manera que si llego a decirle de un momento a otro que pienso cambiarlo, es como si les dijera que les pienso arrebatar a un hijo. Ése era el nivel de emoción al que debía enfrentarme. Tuve que respetar esa conexión, esa historia, o de lo contrario me habrían rechazado de plano.

CREENCIA

Si el talento Creencia es una de sus fortalezas, usted tiene ciertos valores intrínsecos que son inalterables y éstos varían dependiendo de la persona. Por lo general, este talento le hace desear lo mejor para su familia, ser altruista y quizás le oriente hacia lo espiritual. Valora la responsabilidad y la ética, tanto en sí mismo (a) como en los demás. Esos valores centrales repercuten en su conducta de diversas maneras, le dan un mayor significado y significación a su vida. A su juicio, el éxito va más allá del dinero y el prestigio. Esos valores le sirven de guía para establecer sus prioridades, aun a pesar de las tentaciones y distracciones de la vida-esta consistencia es la base para todas sus relaciones. Conociendo esto, sus amigos saben que pueden contar con usted, conocen su posición y lo(a) consideran confiable. Este talento también requiere que encuentre un trabajo acorde con sus valores. Su trabajo debe tener contenido, debe "ser importante", es decir "tener significado". Guiado(a) por su talento Creencia, cualquier tarea o trabajo sólo tendrá importancia si le brinda la oportunidad de manifestar sus valores.

El talento Creencia se puede expresar así:

Miguel C., vendedor: "La mayor parte del tiempo que no dedico al trabajo es para mi familia y para las cosas que hacemos en la comunidad. Fui miembro de la junta directiva de los Scouts para toda la región. Y cuando fui parte de los Scouts, fui jefe de manada. Cuando fui Explorador, fui asistente del jefe de tropa. Sencillamente me encanta estar con los niños. Creo que ahí es donde está el futuro. Y creo que no invertir el tiempo en el futuro es una pésima forma de usarlo".

Lucía U., rectora de universidad: "Mis valores son la razón por la cual trabajo arduamente todos los días. Invierto horas y horas en este trabajo y ni siquiera me interesa cuánto me pagan. Acabo de descubrir que soy la rectora de universidad peor pagada de mi provincia y ni siquiera me molesta. Quiero decir que no hago esto por el dinero".

Gabriela D., ejecutiva de una aerolínea: "¿Para qué tomarse la molestia de hacer algo que no es importante? Levantarme a diario para encontrar formas de hacer que los vuelos sean más seguros tiene importancia y encierra un propósito para mí. Si no encontrara este propósito en mi trabajo, no sé si podría enfrentar y resolver todos los desafíos y frustraciones que se me presentan. Creo que me desmoralizaría".

DESARROLLADOR

Usted ve el potencial en los demás; de hecho, con frecuencia esto es todo lo que percibe. A su juicio, ningún individuo ha alcanzado su pleno desarrollo, nadie ha alcanzado un estado de perfección. Por el contrario, cada individuo está en un constante proceso de desarrollo. Cada persona tiene un alto potencial y por esta razón usted busca a los demás. Cuando interactúa con otros, su primordial objetivo es ayudarles a saborear el éxito. Para esto, busca la forma de retarlos y lo hace a través de proyectos interesantes que les ayuden a crecer y así mejorar día a día sus habilidades. Usted siempre está alerta para detectar pequeñas muestras de crecimiento, ya sea un nuevo comportamiento, aprendido o modificado, la leve mejoría de una destreza, un destello de excelencia o "pasos firmes" allí donde sólo había "pasos vacilantes". Para usted, esos pequeños adelantos, invisibles para algunos, son claros signos de crecimiento, de un potencial que se está alcanzando, y esto le da fortaleza, energía y satisfacción. A través del tiempo, muchos lo (a) buscarán para que les ayude y les aliente, porque sabrán que usted les ayudará de manera genuina y con gran satisfacción.

El talento Desarrollador se puede expresar así:

Teresa S., rectora de universidad: "Cuando llega el día de la graduación y una estudiante de enfermería cruza el escenario, generalmente es una mujer de treinta y cinco años. Recibe su diploma y, de pronto, se oyen los gritos de un grupo entre el cual hay un niño parado en una silla unas dieciocho filas atrás: '¡Bravo mamá!' Eso me llena de alegría y siempre lloro".

Juan N., ejecutivo de publicidad: "No soy abogado, médico o fabricante de velas. Mis destrezas son otras. Tienen que ver con comprender a la gente y sus motivaciones y me produce gran placer ver cómo las personas descubren en ellas mismas cosas que no habían creído posibles y traen a la mesa talentos que yo no poseo".

Ana G., enfermera: "Tengo una paciente con una enfermedad pulmonar tan grave que tendrá que permanecer conectada al oxígeno el resto de su vida. Nunca tendrá la energía ni la fuerza para vivir una vida normal. Entro a su habitación y la encuentro desesperada. No sabe si no puede respirar porque está nerviosa, o si está nerviosa porque no puede respirar. Y habla de suicidarse porque no puede

trabajar, no puede apoyar a su marido. Entonces le dije que pensara en lo que sí podía hacer en lugar de lo que no podía. Resulta que es muy hábil para las obras manuales, por lo que le dije: 'Mire, hay cosas que usted puede hacer y sé que le producen placer. Entonces hágalas. Es un punto de partida'. Y exclamó llorando: 'Apenas tengo energía para lavar un plato'. Y yo le dije: 'Eso es hoy. Mañana podrá lavar dos'. Para Navidad estaba haciendo toda clase de cosas y además las vendía".

DISCIPLINA

Si su talento es Disciplina, necesita que su mundo sea predecible, ordenado y planeado. Por esta razón, instintivamente, estructura su mundo, establece rutinas e identifica plazos y fechas en los cuales las cosas tienen que estar listas. Divide los proyectos a largo plazo en una serie de planes a corto plazo con objetivos específicos para trabajar en los mismos de manera diligente. Este talento describe su necesidad de ser preciso(a) y meticulado(a) en todas sus acciones, y no necesariamente se refiere a la limpieza u orden en el que usted tenga las cosas. Ante el desorden inherente de la vida, desea sentir que tiene todo bajo control. Las rutinas, los plazos, la estructura, todo eso le ayuda a crear esa sensación de control. Cuando los demás carecen del talento Disciplina, es posible que a veces les moleste su necesidad de orden, pero no tiene por qué haber conflicto. Usted debe entender que no todos sienten la misma necesidad de que todo sea predecible, ellos tienen otras formas de hacer las cosas. Así mismo, usted puede ayudarlos a entender, e incluso apreciar, su necesidad de estructura. Su disgusto por las sorpresas, su impaciencia con los errores, sus rutinas, su dedicación a los detalles, nada de eso tiene que malinterpretarse como una conducta controladora que limita a la gente. Por el contrario, este comportamiento debe entenderse como su método instintivo de sostener su productividad y seguir avanzando frente a las diversas distracciones que la vida le presenta.

El talento Disciplina se puede expresar así:

Guillermo T., administrador hotelero: "El momento decisivo en mi carrera fue cuando asistí a uno de esos cursos sobre manejo del tiempo hace algunos años. Siempre había sido disciplinado, pero cuando aprendí a utilizar esa disciplina en un proceso organizado todos los días sentí que el poder crecía dentro de mí. Esta Palm Pilot significa que llamo a mi mamá todos los domingos en lugar de dejar pasar meses sin llamarla. Significa que invito a mi esposa a cenar todas las semanas sin que ella tenga que pedírmelo. Significa que mis empleados saben que si digo que necesito algo para el lunes, los llamaré el lunes si no me lo han entregado. Esta Palm Pilot es una parte tan íntima de mi vida que he alargado los bolsillos de todos mis pantalones para que se acomode perfectamente a la cadera".

Gabriel V., ejecutivo de ventas: "Es posible que mi sistema de archivo no

sea muy bonito, pero es muy eficiente. Escribo todo a mano porque sé que ningún cliente va a ver esos archivos, de manera que no hay necesidad de gastar tiempo en hacerlos bonitos. Toda mi vida como vendedor se basa, en plazos y seguimiento. Con mi sistema llevo el registro de todo, de tal manera que no sólo asumo la responsabilidad por los plazos y el seguimiento con los que me he comprometido, sino también por los de todos mis clientes y colegas. Si no se comunican conmigo en la fecha prometida, reciben sin falta un correo electrónico de mi parte. En efecto, un día uno de ellos me dijo, 'Más vale que me comunique contigo porque sé que recibiré un mensaje de voz si no lo hago'".

Johanna S., gerente de oficina: "Detesto perder el tiempo, de manera que hago listas, listas muy largas para controlar mis actividades. La lista para el día de hoy tiene 90 puntos y sé que cumpliré con el 95% de ellos. Eso es disciplina, porque no permito que nadie me haga perder tiempo. No soy grosera, pero les hago saber a las personas, con tacto y sentido del humor, que su tiempo ha terminado".

EMPATÍA

Usted siente las emociones de quienes lo (a) rodean como si se tratara de sus propios sentimientos. De forma natural ve al mundo a través de los ojos de los demás, comparte sus vivencias y perspectivas, aunque a veces pueda no estar de acuerdo con éstas. Empatía no se refiere necesariamente a la lástima o compasión que puede sentir por las situaciones difíciles que pasa todo el mundo. Tampoco significa que usted acepta las decisiones que cada persona toma, sino que con su talento Empatía usted es capaz de entenderlas. Esa capacidad instintiva de comprensión es poderosa. Usted escucha las preguntas que aún no se han expresado, anticipa las necesidades de otros. Cuando a los demás se les dificulta encontrar las palabras adecuadas, usted tiene la palabra idónea y la expresa en el tono correcto. Usted ayuda a las personas a reconocer y expresar mejor sus sentimientos dándole voz a su vida emocional. Por esta razón la gente lo (a) busca.

El talento Empatía se puede expresar así:

Alicia J., administradora: "Hace poco estuve en una reunión de junta directiva donde una persona presentó una idea crucial para ella y para la vida de ese grupo. Cuando terminó, nadie había escuchado su opinión, nadie le había puesto atención realmente. Fue un momento de intensa desmoralización para ella. Lo vi en su cara y no fue ella misma durante un par de días. Finalmente decidí hablarle, utilizando palabras que le ayudaran a describir lo que sentía. Le dije: 'Algo anda mal', y comenzó a hablar. Le dije, entre otras cosas: 'Realmente la comprendo. Sé cuán importante era esto para usted y veo que está alterada'. Finalmente ella pudo poner en palabras lo que sentía y me dijo: 'Usted fue el único que escuchó lo que dije y que me ha manifestado algo al respecto'".

Alberto H., administrador: "Cuando tomamos decisiones en nuestro equipo, siempre pregunto: '¿Qué dirá fulano al respecto?' '¿Qué dirá sutano?' En otras palabras, me pongo en la posición de los demás y pienso en los argumentos desde otro punto de vista a fin de poder ser más persuasivo".

Janet P., maestra: "Nunca jugué baloncesto porque en mi época no era un deporte femenino, pero creo saber en qué momento cambia la atmósfera durante un partido y siento urgencia de decirle al entrenador: 'Anímelos, los está perdiendo'. La empatía también funciona en grupos grandes: uno siente a la multitud".

EMPRENDEDOR

Su talento Emprendedor ayuda a explicar el impulso que lo(a) caracteriza. La persona Emprendedora siente la necesidad constante de lograr algo. Al final del día debe haber logrado algo tangible para poder sentirse bien consigo misma y, de hecho, siente como si todos los días comenzara de cero. Así mismo, para usted el concepto de "todos los días" comprende los días laborales y feriados y las vacaciones. No importa cuán merecido sea para usted tener un día de descanso, ya que si ese día transcurre sin que haya logrado algo, se sentirá insatisfecho (a). Usted tiene una sed insaciable que lo(a) empuja hacia el logro y lo(a) impulsa a hacer más, a lograr más. Después de haber alcanzado un logro, la sed disminuye momentánea, pero espontáneamente, pronto se intensifica y le obliga a seguir escalando hacia el próximo objetivo, y ¡los siguientes! Su implacable necesidad de emprender puede ser ilógica, puede incluso no estar enfocada, pero en verdad es insaciable y siempre será así para usted. Como Emprendedor/a, debe aprender a vivir con ese hábito de descontento. Este talento tiene sus ventajas, le suple la energía necesaria para trabajar largas horas sin agotarse, es el vigor con el que siempre puede contar para iniciar tareas nuevas, retos nuevos. Es la fuente de energía que hace que usted fije el ritmo y defina los niveles de productividad de su equipo de trabajo. Es el talento que le mantiene en movimiento.

El talento Emprendedor se puede expresar así:

Magdalena K., enfermera de urgencias: "Para sentirme triunfante necesito acumular puntos todos los días. Hoy llegué hace apenas media hora pero probablemente ya he acumulado 30 puntos. Hice un pedido de equipo para la sala de urgencias, ordené la reparación de otro equipo, tuve una reunión con la enfermera que tengo a cargo y conversé con mi secretaria sobre ideas para mejorar nuestra planilla sistematizada. Así, de mi lista de noventa cosas, ya he hecho treinta. Me siento bastante bien conmigo misma en este momento".

Héctor S., vendedor: "El año pasado fui elegido como el vendedor del año entre los trescientos representantes de ventas de mi compañía. Me sentí bien durante un día pero, como era de esperarse, la semana siguiente transcurrió como si nada hubiera pasado. Empecé de cero nuevamente. Algunas veces me gustaría que no fuera así porque temo alterar el equilibrio de mi vida y caer en la obsesión.

Solía pensar que podría cambiar, pero ahora sé que mi cerebro no funciona así. Este talento realmente es una espada de doble filo. Me ayuda a lograr mis metas pero por otro lado, me gustaría poder desactivarlo a voluntad y no puedo. Lo que *sí* puedo hacer es manejarlo y evitar la obsesión por el trabajo si me concentro en realizarme en todos los aspectos de mi vida y no sólo en el trabajo.

Sara L., escritora: "Este talento es extraño. Primero, es bueno porque uno vive en pos de un desafío perpetuo. Pero, por otro lado, uno jamás siente que ha llegado a la meta. Es una especie de ascenso permanente a cien kilómetros por hora durante toda la vida. Jamás hay descanso porque siempre hay algo más por hacer. Sin embargo, al hacer el balance, prefiero tener este talento que no tenerlo. Yo me refiero a él como la "divina inquietud" y si me hace sentir que le debo al presente todo lo que tengo, entonces que así sea. Puedo vivir con eso".

ENFOQUE

"¿Hacia dónde me dirijo?" se pregunta a sí mismo(a). Se plantea esta pregunta todos los días. Guiado(a) por este talento, usted necesita un destino claro, ya que si no lo tiene, rápidamente su vida y su trabajo pueden resultarle frustrantes. Así, anualmente, mensualmente e incluso cada semana, usted hace lo que le gusta: fijarse objetivos. Éstos, sean a corto o largo plazo, comparten características similares, son específicos, se pueden medir y tienen una fecha límite. Le sirven de brújula, le ayudan a definir sus prioridades y a hacer las correcciones necesarias para restablecer su curso. Este talento es poderoso porque instintivamente le obliga a seleccionar y evaluar *si* determinada acción ayudará o no a lograr su objetivo; las acciones que no lo hagan, las ignora. Finalmente, el talento Enfoque lo(a) obliga a ser eficiente y, como consecuencia, usted se impacienta ante las demoras, los obstáculos e incluso las desviaciones, aunque éstas le, intriguen. Esto le convierte en un miembro muy valioso del equipo. Cuando otros comienzan a apartarse del tema central e incursionan en caminos "interesantes", usted los vuelve a ubicar en el tema inicial y los concentra en lo relevante para ese momento en particular. Su Enfoque les recuerda que si algo no les está ayudando como grupo a dirigirse hacia su destino, entonces no es importante y, si no es importante, entonces no vale la pena perder el tiempo en eso- Usted hace que los demás no se desvíen del camino.

El talento Enfoque se puede expresar así:

Nicolás H., ejecutivo de sistemas: "Para mí la eficiencia es muy importante. Soy la clase de persona que juega todos los hoyos de golf en dos horas y media. Cuando trabajaba en Electronic Data Systems, desarrollé una lista de preguntas que me permitiera revisar el trabajo de cada división en quince minutos. El fundador, Ross Perol, me apodaba 'El Dentista' porque programaba todo un día de reuniones de quince minutos exactos".

Benjamín F., ejecutivo de ventas: "Siempre estoy sopesando prioridades, tratando de encontrar el camino más eficiente hacia la meta que me permita perder el menor tiempo y el menor movimiento posible. Por ejemplo, cuando recibo muchas llamadas de los clientes que necesitan que me comunique con el departamento de servicio, en lugar de procesar cada llamada a

medida que llega, interrumpiendo mis prioridades del día, las agrupo en una sola al final del día".

Miguel L., administrador: "La gente se asombra de la manera como pongo las cosas en perspectiva y no pierdo el hilo de ninguna de ellas. Cuando otras personas se atascan y levantan sus propios obstáculos, yo salto por encima de ellas, les señalo nuevamente el camino y pongo las cosas en movimiento".

Doris L., ama de casa: "Soy la clase de persona que prefiere ir al grano — en las conversaciones, en el trabajo, y hasta cuando voy de compras con mi esposo. Él prefiere probarse muchas cosas y pierde mucho tiempo, mientras que yo me pruebo una sola y si me gusta y el precio es razonable la compro. Soy una compradora 'de precisión'".

EQUIDAD

El equilibrio es importante para usted. Está plenamente consciente de la necesidad de tratar a todos por igual, cualquiera que sea su situación en la vida. Por eso, no desea ver la balanza demasiado inclinada en favor de una persona, ya que, en su opinión, eso lleva al egoísmo y al individualismo. En un mundo donde prevalece el favoritismo, algunas personas obtienen una ventaja desleal, ya sea por sus vinculaciones, o por su origen o porque han sabido sacar ventaja del sistema para escalar en su carrera. Todo esto le resulta verdaderamente ofensivo y se ve a sí mismo(a) como un guardián contra este tipo de situaciones. En contraste con este mundo de favores "especiales", usted considera que la gente se desempeña mejor en un ambiente coherente, en el cual las normas son claras y se aplican a todos por igual. Ése es un ambiente en que las personas saben lo que se espera de ellas: es predecible, equitativo y justo. Allí cada persona tiene igualdad de oportunidades para demostrar lo que vale.

El talento Equidad se puede expresar así:

Simón H., gerente general de un hotel: "Constantemente les recuerdo a mis gerentes que no deben abusar de sus privilegios de estacionamiento ni valerse de su posición para irse a jugar golf cuando hay huéspedes esperando. Detestan que les recalque esas cosas, pero me desagrada cuando los demás abusan de sus privilegios. También dedico mucho tiempo a nuestros empleados de servicio. Siento gran respeto por ellos y, como se los manifesté a los gerentes, mientras más baja sea la posición de una persona en la pirámide del poder, mejor la trato".

Jazmín C., editora de una revista: "Yo soy la persona que siempre defiende a los desvalidos. Odio cuando alguien no recibe una oportunidad justa a causa de alguna circunstancia de la vida sobre la cual no tuvo control alguno. Para hacer algo al respecto, pienso establecer una beca en mi alma máter para que los estudiantes de periodismo que no tengan los recursos puedan hacer prácticas en el mundo real sin tener que seguir pagando matrícula en la universidad. Yo tuve suerte. Cuando hice mis prácticas en la NBC en Nueva York, mi familia pudo pagar. Algunas familias no pueden hacerlo y creo que esos estudiantes merecen una oportunidad justa de mostrar lo que son".

Benito F., gerente de operaciones: "Mi lema es dar crédito a quien lo merece.

Si estoy en una reunión y presento una idea que realmente pertenece a algún miembro de mi personal, me aseguro de que todo el mundo lo sepa. ¿Por qué? Porque mis jefes siempre hicieron lo mismo conmigo y me parece que es lo justo y lo correcto".

ESTRATÉGICO

El talento Estratégico le permite ordenar la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante. Como los demás talentos, no se trata de una capacidad que pueda ser enseñada. Es un proceso de pensamiento singular, que le permite contar con una perspectiva especial del mundo. Esta perspectiva le permite captar diferentes modelos o patrones donde otros no pueden ver más que una opción o la complejidad. Atento(a) a estos patrones, usted contempla las diferentes alternativas, preguntándose siempre qué pasaría si la opción elegida no es la correcta. O bien qué pasaría si hubiera sucedido otra cosa; estas preguntas recurrentes le ayudan a anticipar y a evaluar los posibles obstáculos. Guiado(a) desde esa posición, usted puede seleccionar el camino más indicado. Así mismo va descartando aquellos caminos que no conducen a ningún lado, los que causan resistencia y los que son confusos. Así, usted elimina, define su estrategia y actúa. Las características de su talento se resumen en actuar después de anticipar dificultades y de escoger alternativas.

El talento Estratégico se puede expresar así:

Liliana G., gerente de una planta de producción: "Es como si siempre pudiera ver las consecuencias antes que los demás. Siento la necesidad de decirles a los otros: 'Alcen los ojos, miren el camino. Hablemos de dónde estaremos el año entrante para que no tengamos los mismos problemas dentro de un año'. Es algo que me parece obvio, pero algunas personas sencillamente están tan inmersas en las cifras del mes que todo lo manejan desde esa perspectiva".

Viviana T., productora de televisión: "Cuando era niña me encantaban los problemas de lógica. Esos de 'si A implica B y B es igual a C, ¿es A igual a C?' Aún hoy sopeso permanentemente las repercusiones para ver a dónde llevan las cosas. Creo que eso hace que sea muy buena entrevistadora. Sé que nada ocurre por accidente; cada señal, cada palabra, cada tono de voz significa algo. Entonces me mantengo alerta a esas señales y las sopeso mentalmente, veo hacia dónde conducen y después planeo mis preguntas para aprovechar lo que he visto en mi cabeza".

Simón T., ejecutivo de recursos humanos: "Realmente necesitábamos atraer al sindicato hacia nuestro lado en algún momento. Yo vi la oportunidad

alrededor de un tema muy propicio. Pude ver que avanzaban en una dirección que les generaría toda clase de problemas si se empeñaban en seguir por ahí. Y se empeñaron, y cuando llegaron, allí estaba yo esperándolos. Creo que de manera natural puedo predecir lo que otra persona va a hacer. Entonces cuando esa persona reacciona, puedo responder inmediatamente porque ya le he dicho anteriormente: 'Bien, si ellos hacen esto, nosotros haremos esto otro. Si ellos hacen esto otro, nosotros haremos aquello'. Es como cuando uno navega en un velero. Uno toma un rumbo pero evade por aquí, vira por allá, planeando y reaccionando, planeando y reaccionando".

ESTUDIOSO

A usted le encanta aprender. La materia objeto de su interés estará determinada por sus otros talentos y experiencias, pero cualquiera que sea el tema, siempre se sentirá atraído(a) por el proceso de aprendizaje. El proceso, más que el contenido o el resultado, es lo que lo (a) entusiasma en particular. Le exalta la travesía continua y deliberada de la ignorancia al conocimiento. La emoción de las primeras tareas, los esfuerzos iniciales para recitar o practicar lo que ha aprendido, el desarrollo de la confianza ante una técnica dominada: ése es el proceso que le atrae. Su entusiasmo le lleva a embarcarse en experiencias de aprendizaje constantes, aun en su vida de adulto, ya sean lecciones de yoga o de piano o clases de posgrado en una universidad. Este talento le permite prosperar en situaciones de trabajo dinámicas, en las cuales se le pida que asuma proyectos a corto plazo que requieran que aprenda sobre un tema nuevo, dentro de un periodo breve, para luego pasar al siguiente. El talento Estudioso no significa necesariamente que usted busque convertirse en experto en una materia, ni que su único objetivo sea recibir el respeto que acompaña a un profesional o a un académico. El resultado del aprendizaje tiene menos importancia para usted que el proceso de aprender en sí.

El talento Estudioso se puede expresar así:

Ana M., editora en jefe: "Me pongo nerviosa cuando no estoy aprendiendo algo. El año pasado, aunque disfrutaba mi trabajo, sentía que no aprendía lo suficiente. Entonces decidí tomar clases de "tap". Suena raro, ¿verdad? Sé que nunca me subiré a un escenario, pero me encanta concentrarme en la técnica del zapateo, mejorar un poco cada semana y pasar del nivel de principiante al intermedio. Eso me encanta".

Mauricio A., gerente de operaciones: "Cuando tenía siete años, mis profesores les decían a mis padres: 'Mauricio no es el niño más inteligente de la escuela pero es como una esponja para aprender y seguramente llegará lejos porque se esfuerza y absorbe las cosas nuevas continuamente'. En este momento estoy iniciando un curso de inglés para viajeros de negocios. Sé que seguramente es demasiado aspirar a conversar en inglés y adquirir un conocimiento profundo del idioma, pero por lo menos deseo poder viajar a los países anglosajones y conocer el idioma".

Aarón S., asesor de ejecutivos: "Uno de mis clientes es tan inquisitivo que se enloquece al no poder hacer todo lo que desea. Yo soy diferente. No soy curioso en el sentido amplio de la palabra. Prefiero ahondar en las cosas para llegar a ser competente en ellas y después utilizar lo aprendido en el trabajo. Por ejemplo, hace poco uno de mis clientes deseaba que viajara con él a Niza, en Francia, por un compromiso de negocios, de modo que comencé a leer sobre la región, a comprar libros y a buscar más información en la Internet. Todo me pareció interesante y disfruté el estudio, pero no lo habría hecho de no haber sabido que haría un viaje de negocios".

EXCELENCIA

La excelencia es la norma que rige su vida. En su opinión, no vale la pena cambiar algo que tenga un "desempeño por debajo del promedio" a un "desempeño promedio", ya que esto requiere grandes esfuerzos y ofrece pocos resultados. Por el contrario, convertir algo bueno en algo excelente requiere casi el mismo esfuerzo y resulta mucho más emocionante. A usted le fascinan tanto las fortalezas que ve en sí mismo(a) como las que ve en otros. Así como el buceador busca las mejores perlas en el océano, usted busca encontrar aquellas personas con las mejores cualidades, es decir las que tienen un destello innato de excelencia, la capacidad de un rápido aprendizaje y una habilidad que ha sido dominada sin necesidad de seguir un proceso delineado. Todas éstas son indicaciones de que ha hallado un potencial sin pulir. Una vez que ha dado con éste, se siente impulsado a nutrirlo, refinarlo y se esfuerza por llevarlo a la excelencia. Al igual que el buzo, usted pule ese potencial que encontró hasta que brille como la perla. Los demás lo ven como una persona que discrimina por esta clasificación natural que usted hace de las fortalezas. Usted elige relacionarse con personas que aprecien sus fortalezas o talentos, y por eso le atraen las personas que han descubierto y cultivado sus talentos. Usted evita a quienes desean cambiarlo, a los que desean que sea un experto en todo; para usted es mejor que ellos busquen a otra persona a quien "perfeccionar", ya que no quiere pasar su vida lamentándose por lo que no es. Por el contrario, desea aprovechar sus talentos al máximo, lo disfruta más. se vuelve más productivo y, contrario a lo que se piensa, esto requiere de mayor esfuerzo.

El talento Excelencia se puede expresar así:

Gisela T., auxiliar de vuelo: "Enseñé aeróbicos durante diez años y siempre les pedí a los alumnos que se concentraran en lo que más les agradaba de sí mismos. Todos tenemos partes del cuerpo que desearíamos cambiar o ver de manera diferente, pero concentrarse en ellas puede ser muy destructivo. Se convierte en un círculo vicioso. Entonces yo les decía, "Miren, no tienen que hacer eso. Concentrémonos en el atributo que más les agrada de ustedes mismos y así se sentirán mejor al gastar toda esta energía".

Paola E., editora de revista: "Lo que más odio es tener que arreglar un artículo mal escrito. Si he sido clara con la autora y me trae un escrito totalmente

fuera de foco, no puedo ni siquiera hacer los comentarios. Prefiero devolvérselo y decirle: 'Hágalo de nuevo, por favor'. Por otra parte, me encanta pulir un escrito bien hecho hasta dejarlo perfecto: una palabra aquí, un recorte allá, y de pronto brota un artículo maravilloso".

Manuel G., ejecutivo de marketing: "Sé perfectamente cómo crear un punto de atención para la gente y después desarrollar el espíritu de equipo a medida que marchamos hacia adelante. Pero no soy muy bueno con el pensamiento estratégico. Por suerte, mi jefe me comprende en ese sentido. Llevamos trabajando juntos varios años. El ha encontrado las personas indicadas para desarrollar la función estratégica y al mismo tiempo me ha permitido mejorar mi función de atender las personas y formar equipos de trabajo. Soy afortunado de tener un jefe que piensa de esa manera. Me ha dado más seguridad y me ha ayudado a progresar más rápidamente el saber que mi jefe reconoce las cosas para las cuales soy bueno y aquéllas para las que no lo soy; y no me molesta con éstas últimas.

FLEXIBILIDAD

Usted vive el momento, no ve el futuro como un destino fijo, sino que lo ve como un lugar que puede ir forjando a partir de las opciones que toma en cada instante. Así, usted va descubriendo su futuro con cada una de las opciones que se le presentan día a día. Esto no significa que no tenga planes; probablemente los tenga, pero el talento Flexibilidad le permite responder con buena cara a las demandas del momento, aun cuando le aparten de sus planes. A diferencia de algunas personas, a usted no le molestan las tareas que le piden repentinamente o las desviaciones imprevistas. De hecho espera que se den, son inevitables y, en cierto sentido, hasta las desea. En el fondo, usted es una persona que se adapta con facilidad y que puede seguir siendo productivo(a), aun cuando las exigencias del trabajo le lleven en varias direcciones a la vez.

El talento Flexibilidad se puede expresar así:

Marie T., productora de televisión: "Me encanta la televisión en vivo porque uno nunca sabe lo que va a suceder. En un determinado momento puedo estar montando un segmento sobre los mejores regalos de vacaciones para los adolescentes y al siguiente minuto puedo estar haciendo una entrevista con un candidato presidencial. Creo que siempre he sido así. Vivo el momento. Si alguien me pregunta: '¿Qué piensas hacer mañana?', mi respuesta siempre es: 'Caray, no sé. Depende de cómo esté mi estado de ánimo'. Mi novio se vuelve loco porque hace planes para ir a los anticuarios el domingo en la tarde y en el último minuto yo cambio de opinión y digo: 'No, vamos a casa a leer los periódicos dominicales'. Terrible, ¿verdad? Pero tiene su lado positivo pues siempre estoy dispuesta a asumir lo que venga".

Linda G., gerente de proyecto: "Donde trabajo soy la persona más calmada que conozco. Cuando alguien dice: 'Nos equivocamos en el plan. Debemos cambiar esto para mañana', mis colegas se ponen tensos y se paralizan. Por alguna razón, eso no me sucede a mí. Me agrada la presión, la necesidad de reaccionar en el momento. Me hace sentir viva".

Pedro F., instructor corporativo: "Creo que manejo la vida mejor que la mayoría de la gente. La semana pasada encontré que alguien había roto el vidrio de mi automóvil para robar el radio. Aunque obviamente me enojé, el incidente no me echó a perder el día. Sencillamente lo aparté de mi mente y seguí adelante con las demás cosas que debía realizar ese día".

FUTURISTA

Si su talento es Futurista, usted es el tipo de persona a la cual le encanta mirar hacia el horizonte. La frase "No sería genial si..." es recurrente en su vida. El futuro le fascina. Tal como si viera una proyección en la pared, usted observa en detalle lo que el futuro podría depararle. Esa imagen detallada le hace avanzar, introduciéndole en el mañana. Si bien el contenido exacto de la imagen dependerá de sus otros talentos e intereses, ya sean un mejor producto, un equipo, una vida o un mundo mejor, éstos siempre serán objeto de inspiración para usted. Es un(a) soñador(a) que tiene visiones de lo que podría ser y ama esas visiones. Cuando el presente se muestra demasiado frustrante y la gente a su alrededor es demasiado pragmática, en su imaginación evoca visiones del futuro y éstas le dan energía a usted y posiblemente también a los otros. De hecho, muy a menudo la gente acudirá a usted para que les describa sus visiones del futuro. Desean ver una imagen que pueda ampliar sus observaciones y por lo tanto, sus espíritus. Usted puede describir esa imagen. Practique, escoja sus palabras cuidadosamente y hágalo de la forma más vivaz posible. Ellos querrán aferrarse a la esperanza que usted les dé.

El talento Futurista se puede expresar así:

Daniel B., administrador escolar: "En todas las situaciones soy la persona que dice: '¿Alguna vez se les ocurrió pensar en...? Me pregunto si podríamos... No creo que no se pueda hacer. Lo que sucede es que nadie lo ha hecho antes... Busquemos la forma de hacerlo'. Siempre estoy buscando alternativas, caminos para escapar de la inercia de lo establecido. En efecto, lo establecido ni siquiera existe. Uno siempre está avanzando o retrocediendo. Ésa es la realidad de la vida, al menos como yo la veo. Y en este momento creo que mi profesión está retrocediendo. Las escuelas estatales se están quedando atrás en servicios con respecto a las privadas, a las escuelas con permisos especiales, la enseñanza en el hogar, la educación por la Internet. Debemos liberarnos de nuestras tradiciones y crear un futuro diferente".

Claudia F., médica internista: "Aquí en la Clínica Mayo estamos lanzando un grupo denominado los Hospitalarios. En lugar de que los pacientes pasen de un médico a otro durante su permanencia en el hospital, sueño con una familia de profesionales con quince o veinte médicos de distintos géneros y razas, y veinte

o veinticinco enfermeras. Habrá cuatro o cinco servicios nuevos en el hospital, la mayoría de los cuales trabajarán con los cirujanos brindando atención paraoperatoria así como atención especial para los ancianos hospitalizados. Aquí estamos redefiniendo el modelo de atención. No nos ocupamos de los pacientes sólo mientras están en el hospital. Si una persona viene para un reemplazo de rodilla, un integrante del equipo de Hospitalarios la vería antes de la cirugía, haría el seguimiento a partir del día de la intervención mientras permanezca en el hospital, y luego la vería para un control posoperatorio a las seis semanas. Les brindaremos a los pacientes una experiencia completa de atención a fin de que no se pierdan al pasar de mano en mano. Y para obtener el dinero, sencillamente vi todo el panorama en mi mente y se lo describí una y otra vez al director de mi departamento. Creo que lo describí de una manera tan vivida que no tuvo otra alternativa que otorgarme los fondos necesarios".

IDEAR

A usted le fascinan las ideas. ¿Qué es una idea? Es la mejor manera de explicar la mayoría de los sucesos. A usted le encanta descubrir dentro de lo complejo un concepto de elegante sencillez para explicar por qué las cosas son lo que son. Una idea es un vínculo y su mente siempre está buscando esos vínculos o relaciones. Le intriga cómo los fenómenos aparentemente dispares pueden conectarse. Una idea es una perspectiva nueva sobre desafíos que le son familiares. Usted disfruta de darle un vuelco al mundo que todos conocemos, examinándolo desde un ángulo nuevo, desconocido, y al presentarlo resulta esclarecedor para los otros. Lo(a) seducen todas esas ideas, porque son profundas, novedosas, esclarecedoras, contradictorias y osadas. Por todas estas razones, cada vez que se le ocurre una idea nueva usted se carga de energía. Le conocen como una persona con pensamiento creativo, original, conceptual y/o ingenioso. No importa como lo(a) clasifiquen los demás, a usted lo que más le importa son las ideas, y éstas le resultan emocionantes.

El talento Idear se puede expresar así:

Salvador B., escritor: "Mi mente siempre está buscando conexiones éntrelas cosas. Hace poco andaba buscando la Mona Lisa en el museo del Louvre cuando al doblar una esquina me tropecé con las luces de miles de cámaras fotografiando el pequeño retrato. Por alguna razón guardé esa imagen en mi mente. Después vi el aviso de PROHIBIDO TOMAR FOTOS *CON FLASH* y también almacené esa imagen en mi mente. Pensé que había algo raro porque recordaba haber leído que la fotografía *con flash* daña las pinturas. Después, transcurridos unos seis meses, leí que la Mona Lisa había sido robada por lo menos dos veces en este siglo. Y fue entonces cuando encajaron todas las piezas. La única explicación de todos esos hechos es que la Mona Lisa exhibida en el Louvre no es la auténtica. La verdadera fue robada y el museo, temeroso de reconocer su negligencia, está exhibiendo una copia falsa. No sé si sea cierto, pero la verdad es que la historia no podría ser mejor".

Andrea H., diseñadora de interiores: "En mi mente todo debe encajar o de lo contrario comienzo a sentirme muy extraña. Para mí, cada mueble representa una idea. Cumple una función específica, tanto independientemente como en

conjunto con el resto de los elementos de la decoración. La 'idea' de cada pieza es tan fuerte en mi mente que *debe* ser obedecida. Si me voy a sentar en una habitación donde las sillas de alguna manera no desempeñan su función específica porque son del tipo equivocado o miran en una dirección equivocada o están muy cerca de la mesa de centro, comienzo a sentirme físicamente incómoda y mentalmente dispersa. Posteriormente, no logro alejar el asunto de mi mente. Me despierto a las tres de la mañana y recorro mentalmente la casa de la persona, reorganizando los muebles y cambiando el color de las paredes. Esto comenzó a sucederme cuando era muy pequeña, quizás a los siete años".

INCLUSIÓN

La filosofía en torno a la cual usted orienta su vida es la de incluir a todas las personas y hacer que se sientan parte del grupo. En el polo opuesto están quienes tienen la tendencia a formar grupos exclusivos, filosofía con la cual usted no comulga. Desea ampliar el grupo de tal manera que se beneficie el mayor número de personas. Detesta ver a alguien mirando desde afuera y piensa: "¡Qué fea sensación debe sentir esa persona por el aislamiento!". Entonces dice: "Amplíemos el grupo"; usted desea atraerlos para que ellos se sientan aceptados, se sientan mejor. Es natural para usted aceptar a los demás, independientemente de la raza, el sexo, la nacionalidad, la personalidad, las creencias o la posición social. Por esta razón usted emite muy pocos juicios, ya que estos hieren los sentimientos de las personas. ¿Por qué hacerlo si no hay necesidad? Su tendencia natural de aceptar a las personas puede no basarse en percibir que existen diferencias y que deben ser respetadas. Lo elemental es que todos somos semejantes, ya que cada uno es igualmente importante y único, por lo tanto nadie debe ser ignorado. Cada uno de nosotros debe ser incluido, es lo menos que merecemos.

El talento Inclusión se puede expresar así:

Ernesto B., consultor de recursos humanos: "Desde que era niño, aunque era muy tímido, siempre me aseguraba de invitar a los demás a jugar. No me gustaba que nadie se quedara por fuera cuando escogíamos equipos o bandos en la escuela. En efecto, recuerdo que cuando tenía diez u once años tenía un amigo que no pertenecía a nuestra iglesia pues era católico. Un día estábamos en un banquete de la iglesia y él se presentó en la puerta porque generalmente celebrábamos ahí una actividad juvenil. Yo me puse de pie inmediatamente y lo llevé hasta donde estaba mi familia y lo senté a la mesa".

Jeremías D., abogado defensor: "Cuando comencé a trabajar como abogado conocía a la gente y hacía amistad con ella casi desde el primer momento, pero luego descubría que alguna persona tenía problemas aunque ya había asistido a mis reuniones y era parte de mi círculo social. Guillermo, mi socio, se pregunta siempre qué es lo que me mueve a incluir a las personas. Y a mí me toca averiguar qué fue lo que me indujo a simpatizar con las personas en el primer momento y a disfrutar tanto de su compañía. Entonces en ese aspecto Guillermo y yo nos

concentramos... porque una vez que incluyo a alguien en mi círculo, no soy de los que después le cierra las puertas".

Iván D., instructor corporativo: "En clase sé cuando alguien se aísla y entonces hago lo necesario para atraerlo nuevamente a las deliberaciones del grupo. La semana pasada hablamos largamente sobre el tema de las evaluaciones del desempeño y noté que una señora permanecía en silencio. Entonces le dije: 'Mónica, usted se ha sometido a evaluaciones. ¿Tiene algo que decir al respecto?' Creo que esto me ha ayudado como instructor, porque cuando desconozco una respuesta, muchas veces es la persona a quien induzco a hablar quien me la brinda".

INDIVIDUALIZAR

Por su talento Individualizar, a usted le fascina encontrar las cualidades únicas de cada persona. Se impacienta con la generalización, los agrupamientos o la tipificación de las personas. Para usted, éstas oscurecen lo que hay de especial único en cada individuo. Por lo mismo, usted presta mucha atención a las diferencias que existen entre las personas. Instintivamente observa en cada uno su estilo, su motivación, su manera particular de pensar y el modo como establece sus relaciones. Con este talento escucha las experiencias únicas de la vida de cada persona, lo cual explica el modo de interacción que usted tiene con la gente. Por eso usted sabe elegir el regalo exacto de cumpleaños, sabe si una persona prefiere que la elogien en público o en privado y sabe adaptar su estilo didáctico a las necesidades particulares de cada uno. Siendo un(a) agudo(a) observador(a) de las aptitudes de otros, usted puede obtener lo mejor de ellos. Usted sabe que al compartir con las personas las aptitudes específicas que usted ha visto en ellas querrán profundizar más al respecto. También el talento Individualizar le ayuda a crear equipos productivos. Mientras algunos buscan la "estructura" o el "proceso" perfecto de un equipo, usted sabe instintivamente que el secreto de los grandes equipos es la distribución de funciones que cada miembro debe desempeñar. De esta forma, cada uno podrá dedicarse más y más a aquello que mejor hace.

El talento Individualizar se puede expresar así:

Guillermo T., gerente hotelero: "Carlos es uno de nuestros mejores trabajadores, pero de todas maneras necesita hablar conmigo todas las semanas. Es el tipo de persona que necesita un poco de aliento y control y siempre sale de la reunión con el entusiasmo renovado. Por otro lado, a Roberto no le importa reunirse conmigo con frecuencia, de manera que no hay necesidad de molestarlo. Y cuando nos reunimos, realmente lo hago por mí, no por él".

Maritza J., ejecutiva editorial: "¿Ha visto las burbujas que encierran los diálogos de los personajes de las tiras cómicas? Pues al salir de mi oficina gustaría verlas flotando sobre las cabezas de todo el mundo para saber lo que piensan. Suena raro, pero me sucede todo el tiempo.

Iván D., gerente de ventas: "Soy bastante nuevo en esta función pero recuerdo una de las primeras reuniones en la que nos atascamos y dábamos vueltas

y vueltas alrededor de un solo tema. Me sentí muy frustrado y de pronto pensé: 'Ninguna de estas personas' me ha visto furioso. Veamos cómo reacciona cada una cuando me vean enojado'. Entonces me puse furioso y fue muy interesante ver la forma como algunos aceptaron mi conducta, otros la consideraron desafiante y otros armaron una tormenta. Estas reacciones me sirvieron para aprender algo útil acerca de cada uno, algo que podría utilizar más adelante".

Andrea H., diseñadora de interiores: "Cuando uno le pregunta a una persona cuál es su estilo, no le es fácil responder. Por eso prefiero preguntar '¿Cuál es su rincón predilecto de la casa?' Esta pregunta le ilumina el rostro al interrogado y le permite saber exactamente a dónde llevarme. A partir de eso puedo comenzar a entender quién es la persona y cuál es su estilo".

INICIADOR

"¿Cuándo podemos empezar?". Ésta es una pregunta recurrente en su vida. Usted siempre está impaciente por actuar. Tal vez llegue a aceptar que el análisis tiene su utilidad o que el debate y la discusión algunas veces pueden aportar algunas ideas valiosas, pero, dentro de su ser, sabe que sólo la acción es real. Sólo la acción puede hacer que las cosas sucedan y sólo la acción conduce a los resultados. Una vez que se ha tomado una decisión, usted no puede dejar de actuar. Es posible que otros se preocupen y piensen: "Todavía hay algunas cosas que no sabemos", pero esto no le retrasa. De hecho, en su opinión, la acción y el pensamiento no se oponen, sino que, guiado(a) por su talento Iniciador, considera que la acción es el mejor recurso de aprendizaje. Usted toma una decisión, la emprende, observa el resultado y aprende. Ese aprendizaje significativo le guiará en todas sus acciones subsecuentes. ¿Cómo puede crecer si no tiene algo ante lo cual reaccionar? A su juicio, usted no puede. A pesar del riesgo debe continuar en acción y dar los siguientes pasos. ¿De qué otra forma podría mantener su mente ágil e informada? El resultado final es que usted sabe que será juzgado no por lo que diga, o piense, sino por lo que haga, y esto no le asusta, le complace.

El talento Iniciador se puede expresar así:

Margarita C., monja benedictina: "Cuando era superiora en los años 70, se produjo la crisis energética y los precios llegaron a niveles exorbitantes. Nosotras poseíamos 57 hectáreas y yo las recorría a diario pensando en lo que podíamos hacer ante la escasez de energía. Súbitamente pensé que si teníamos tanta tierra debíamos operar nuestro propio pozo de gas, y así lo hicimos. Invertimos 100 000 dólares en la perforación. Si usted jamás ha perforado un pozo de gas, quizás no sabe lo que tampoco yo sabía: que se deben gastar 70 000 dólares sólo para ver si hay o no gas en la propiedad. Los operarios bajaron una especie de cámara vibratoria y me dijeron que sí había un depósito de gas pero no sabían cuán grande era y tampoco si había presión suficiente para subirlo a la superficie. 'Si paga otros 30 000 dólares trataremos de poner a producir el pozo', dijeron. 'Si no lo desea, lo tapamos, y nos vamos con nuestros 70 000 dólares en el bolsillo'. Entonces pagué los últimos 30 000 dólares y, por fortuna, el gas salió. Eso fue hace veinte años y todavía produce".

Jaime L., empresario: "Algunas personas interpretan mi impaciencia como una defensa para no ver las trampas y los posibles tropiezos. Lo que les repito una y otra vez es: 'Quiero saber cuándo he de golpearme contra el muro y cuánto me va a doler. Pero si decido estrellarme de todas maneras, entonces no se preocupen, ustedes habrán cumplido con su parte. Yo sencillamente necesito vivir la experiencia"

INQUISITIVO

Con su talento Inquisitivo a usted le gusta coleccionar una diversidad de cosas. Es posible que colectione información tal como palabras, hechos, libros y citas. Tal vez colectione objetos tangibles como mariposas, antigüedades, autos de colección, estampillas o camisetas de equipo de fútbol. Sin importar lo que colectione, lo hace porque le interesa. Por su mentalidad muchas cosas le resultan interesantes. El mundo es excitante para usted, precisamente por su variedad y complejidad infinitas. Si lee mucho, no es necesariamente para refinar sus teorías, sino más bien para agregar información a sus archivos. Si le gusta viajar, es porque cada lugar nuevo le ofrece objetos, situaciones y hechos nuevos, que usted adquiere y entonces guarda. ¿Por qué vale la pena guardarlos? En ese momento suele ser difícil decir exactamente cuándo o por qué podría necesitarlos, pero usted piensa: ¿y en el futuro? Su respuesta es que uno nunca sabe cuándo podrían ser útiles. Teniendo en cuenta todos esos posibles usos, usted realmente se siente mal desechando cosas, de manera que sigue adquiriendo, acumulando y guardando objetos e ideas. Le resulta interesante, le mantiene la mente actualizada y tal vez, un día, algunas de esas cosas e ideas demostrarán su valor.

El talento Inquisitivo se puede expresar así:

Elena O., escritora: "Desde niña deseaba saberlo todo. Jugaba a hacer preguntas. '¿Cuál es mi pregunta de hoy?'. Inventaba las preguntas más extrañas y salía a buscar los libros en los que pudiera encontrar las respuestas. Muchas veces excedí mis alcances consultando libros que no entendía en lo absoluto, pero los leía porque tenían mi respuesta en alguna parte. Mis preguntas se convirtieron en mi herramienta para pasar de una información a otra".

Juan R-, ejecutivo de recursos humanos: "Soy de las personas que piensa que la Internet es el mejor invento desde la rueda. Antes vivía frustrado, pero ahora cuando deseo saber cómo se está comportando la bolsa en determinado campo, o cuáles son las reglas de un cierto juego, o cuál es el producto interno bruto de España, o cualquier otra cosa, sencillamente enciendo el computador y comienzo a buscar hasta que encuentro lo que quiero".

Carlos F., vendedor: "Yo mismo me asombro de la cantidad de "basura" que guardo en mi mente y me encanta jugar Jeopardy, Trivial Pursuit y juegos

parecidos. No me importa deshacerme de las cosas, siempre y cuando que sean materiales, pero detesto desperdiciar el conocimiento o las cosas aprendidas o no poder leer algo completo si lo disfruto".

INTELLECTUAL

A usted le gusta pensar, disfruta de la actividad y el ejercicio mental. Es posible que su necesidad de actividad mental esté enfocada hacia algo específico. Por ejemplo, puede tratar de resolver un problema, desarrollar una idea o comprender los sentimientos de otras personas. Cualquiera que sea el enfoque de su pensamiento, éste dependerá de sus otros talentos e intereses. Aunque también es muy posible que esa actividad mental carezca de un enfoque específico. El talento Intelectual no define el objeto de su pensamiento, simplemente describe que a usted le gusta pensar. Usted es una persona introspectiva y por lo tanto disfruta de estar sola para poder dedicarle tiempo a la meditación y a la reflexión. En cierto sentido usted mismo(a) es su mejor compañía, ya que constantemente se hace preguntas e intenta encontrar sus propias respuestas, evaluándolas. Esa introspección, o bien podría causarle una sensación de descontento, cuando compara lo que realmente está haciendo con todos los pensamientos e ideas que concibe, o bien podría dirigirse a asuntos más pragmáticos como los acontecimientos del día o alguna llamada o cita pendiente. A donde sea que esta actividad mental lo(a) dirija, ésta siempre será una constante en su vida.

El talento Intelectual se puede expresar así:

Lorena H., gerente de proyecto: "Imagino que todas las personas que me conocen casualmente suponen que soy muy extrovertida. No niego el hecho de que me encanta la gente, pero se sorprenderían al saber cuánto tiempo necesito estar a solas, cuánta soledad necesito para poder funcionar en público. Realmente me encanta estar conmigo misma. Adoro la soledad porque da la oportunidad a mi mente difusa de gestar otras cosas. Es ahí donde nacen mis mejores ideas. Mis ideas necesitan hervir para llegar a su punto. Uso esta frase desde que estaba joven: 'Ya añadí mis ideas y tengo que esperar hasta que estén en su punto'".

Miguel P., ejecutivo de marketing: "Es raro, pero siento la necesidad de que haya ruido a mi alrededor o de lo contrario no me puedo concentrar. Hay partes de mi cerebro que deben permanecer ocupadas; si no es así, se distrae con tantas cosas que termino no pudiendo hacer nada. Si puedo ocupar mi cerebro con la televisión o con el alboroto de mis hijos, entonces me puedo concentrar mucho mejor".

Jorge H., gerente de planta y ex preso político: "Solían meternos al calabozo como castigo, pero yo no sufría tanto como los demás. Es de esperarse que la soledad fuera insoportable, pero no lo era en mi caso. Utilizaba el tiempo para reflexionar sobre mi vida, averiguar la clase de hombre que era y lo que era realmente importante para mí, como mi familia y mis valores. De una extraña manera, el aislamiento en el calabozo me tranquilizaba y me fortalecía".

MANDO

Si su talento es Mando, usted se hace cargo de las cosas. A diferencia de los demás, a usted no le mortifica imponer sus opiniones sobre los otros; por el contrario, una vez que tiene una opinión, le es indispensable comunicarla. Al fijar una meta, no descansa hasta tener a la gente comprometida con ella. No teme el enfrentamiento; por el contrario, usted sabe que el enfrentamiento es el primer paso para llegar a un acuerdo. Mientras otros evitan hablar de las situaciones desagradables, usted siente la necesidad imperiosa de presentar los "hechos" y la "verdad", sin importar cuan desagradables sean éstos. Necesita que las cosas estén claras entre las personas, por lo cual les exige que sean honestas y directas. Con su talento Mando, usted impulsa a otros a tomar riesgos, y podría incluso intimidarlos. Si bien algunos se ofenden por sus acciones, y le califican de obstinado(a), a menudo le entregarán voluntariamente las riendas. La gente se siente atraída por quienes adoptan una postura firme, toman una dirección y hacen que lo (a) s sigan. Por esta razón muchos irán hacia usted. Usted tiene presencia, tiene Mando.

El talento Mando se puede expresar así:

Mauricio M., gerente hotelero: "Una razón por la cual influyo en la gente es porque soy muy franco. En realidad, la gente dice sentir que la intimidó en un principio. Después de un año de trabajar con la persona, hablamos de eso a veces. 'Caray, Mauricio, cuando comencé a trabajar aquí vivía muerto de miedo'. Cuando pregunto la razón, dice: 'Nunca había trabajado con alguien que dijera las cosas tan francamente. Lo que fuera, lo que tuviera que decirse, usted sencillamente lo decía'".

Ricardo P., ejecutivo de almacén minorista: "Nosotros tenemos un programa de bienestar que paga 25 dólares semanales a la persona que consuma menos de cuatro bebidas alcohólicas a la semana; si la persona no fuma, recibe 25 dólares al mes. Un día me enteré de que el gerente de uno de nuestros almacenes estaba fumando nuevamente, lo cual no era bueno. Fumaba en el almacén, dando mal ejemplo a los empleados, y aun así cobraba los 25 dólares. No puedo tolerar cosas como éstas. No fue fácil, pero le hablé directa y francamente: 'O deja de hacer eso o lo despido'. El hombre es buena persona, pero uno no puede dejar pasar esas cosas".

Diana N., trabajadora de un asilo de ancianos: "No me considero firme, pero sí me hago cargo de las cosas. Cuando uno entra a una habitación donde están un moribundo y su familia, es necesario hacerse cargo. Ellos quieren que así sea. Están aturdidos, un poco atemorizados, sin poder aceptarlo. Básicamente están confundidos. Necesitan que alguien les diga lo que va a suceder, lo que deben esperar; que aunque no será agradable, estará bien en muchos sentidos. No quieren compasión ni lástima. Desean claridad y sinceridad y eso es lo que les ofrezco".

ORGANIZADOR

Usted es como un malabarista. Cuando se enfrenta a una situación compleja en la que hay en juego numerosos factores, le encanta mantener todos esos factores en el aire, alineándolos y realineándolos hasta que esté seguro (a) de que los organizó en el orden más productivo posible. Para usted no hay nada especial en lo que está haciendo. Simplemente trata de calcular cuál es la mejor manera de lograr que se hagan las cosas. Cuando otros no tienen este talento, se quedarán asombrados de su gran capacidad de hacer malabares. Le preguntarán: "¿Cómo puedes pensar en tantas cosas a la vez?" o "¿Cómo puedes ser tan flexible y dejar de lado planes bien formulados y reemplazarlos por otros que apenas se te acaban de ocurrir?". Sin embargo, usted no se imagina actuando de otra manera. Usted es un excelente ejemplo de flexibilidad efectiva, ya sea cambiando horarios de viaje a último momento porque de improviso obtuvo mejores precios o surgió una mejor conexión, ya sea reflexionando sobre la mejor manera de combinar la gente y los recursos para llevar a cabo un nuevo proyecto. Desde lo cotidiano hasta lo complejo, usted siempre busca la configuración perfecta. Por supuesto, es en las situaciones dinámicas donde mejor se desempeña. Cuando se da algo inesperado, hay quienes se quejan de que planes concebidos con tanto esmero, no se pueden cambiar; otros se refugian en las normas o procedimientos existentes, pero, a diferencia de ambos, usted no hace ni lo uno ni lo otro. Usted se sumerge directamente en la confusión y busca nuevos caminos que presenten el menor número de obstáculos, idea nuevas opciones, descubre nuevas relaciones, constantemente hace malabares, porque usted está convencido (a) de que siempre puede haber un camino mejor.

El talento Organizador se puede expresar así:

Sara P., ejecutiva de finanzas: "Me encantan los retos realmente complicados en los que debo pensar con los pies en la tierra y descubrir la forma como encajan todas las piezas. Algunas personas ven una situación donde hay treinta variables y se enredan tratando de equilibrarlas todas. Cuando yo veo esa misma situación, reconozco unas tres alternativas. Y puesto que veo sólo tres, me es más fácil tomar una decisión y después poner todo en su lugar".

Gerardo D., gerente de operaciones: "El otro día recibí un mensaje de

nuestra planta de producción en donde decían que la demanda de uno de los productos había superado todas las proyecciones. Reflexioné un momento y entonces me vino una idea: despachar el producto semanal, no mensualmente. Entonces dije: 'Contactemos a las subsidiarias europeas, preguntemos cuál es su demanda, expliquemosles nuestra situación, y después preguntemos cuál es la demanda semanal que ellas tienen'. De esa manera podemos cumplir sin incrementar nuestro inventario. Claro está que aumentarán los costos de flete, pero eso es mejor que tener demasiado inventario en un solo sitio y muy poco en otro".

Pilar B., empresaria: "Algunas veces, cuando pensamos ir todos al cine o a un partido de fútbol, por ejemplo, este talento Organizador me vuelve loca. Mi familia y mis amigos *se* descargan en mí: 'Pilar comprará los boletos, Pilar organizará el transporte'. ¿Por qué siempre debo ser yo? Y ellos simplemente responden: 'Porque lo haces bien. Nosotros tardaríamos media hora. Tú lo haces todo más rápido. Tú llamas al sitio, pides los boletos correctos y listo'".

POSITIVO

Usted es muy generoso(a) para dar elogios, siempre está sonriente y siempre trata de ver el lado bueno de una situación. Algunos piensan que no tiene preocupaciones y otros desearían ser tan optimistas como usted. Cualquiera que sea la opinión, la gente busca su compañía, porque su entusiasmo es contagioso y esto hace que el mundo sea mejor. Las personas que carecen de su energía y optimismo, encuentran que su mundo es aburrido, peor aún, cargado de presiones. Con su talento Positivo usted parece encontrar la forma de mejorar el ánimo de otras personas, inyectando energía en cada proyecto, celebrando cada logro, buscando formas de hacer que todo sea más excitante y tenga mayor vitalidad. Es posible que algunos escépticos rechacen su energía, pero rara vez lo (a) desalentarán, porque su talento Positivo no lo permitirá. Usted siempre tiene la convicción de que es bueno estar vivo (a), de que el trabajo puede ser entretenido y de que no importa qué obstáculos encuentre en su camino, uno nunca debe perder el sentido del humor.

El talento Positivo se puede expresar así:

Teresa L., auxiliar de vuelo: "Son tantas las personas que van en un avión que, con los años, he optado por elegir a una o dos en cada vuelo para hacer que la experiencia sea algo especial para ellas. Claro está que soy cortés con los demás y les sirvo con el mismo profesionalismo con el cual yo querría ser tratada, pero por encima de todo trato de que una persona, una familia o un grupo pequeño se sienta especial gracias a mis chistes, a mi conversación o a los juegos que invento para ellos".

Andrés B., ejecutivo de marketing de Internet: "Soy una de esas personas que goza creando emociones. Leo revistas todo el tiempo y cuando encuentro algo simpático — una tienda nueva, un nuevo brillo para los labios, lo que sea — voy por ahí contándole a todo el mundo. 'Ah, tienen que visitar esta tienda. Es sensacional. Miren estas fotos'. Pongo tanto entusiasmo cuando hablo, que la gente sale convencida de que debe hacer lo que yo digo. No es que sea un gran vendedor. No lo soy. En realidad, detesto cerrar la venta. No me gusta molestar a la gente. Es sólo que mi gusto por lo que digo hace que la gente piense: 'Caramba, debe ser cierto'".

Salomón G., gerente de comunicaciones: "Creo que el mundo está plagado de gente negativa. Necesitamos más personas positivas, personas que piensen únicamente en lo bueno que tiene este mundo. Las personas negativas me agobian. En mi último trabajo había un tipo que entraba a mi oficina todas las mañanas a descargar sus problemas en mí. Yo lo evitaba adrede. Cuando lo veía venir corría a esconderme en el baño o en algún otro sitio. Me hacía sentir como si el mundo fuera un lugar espantoso, y detestaba esa sensación".

PRUDENTE

Usted es cuidadoso(a). Está siempre alerta. Es una persona bastante reservada. Sabe que la Tierra es un lugar impredecible, que es posible que todo parezca estar en orden, pero que debajo de esa superficie usted se perciben los numerosos riesgos que existen. En lugar de ignorar esos riesgos, usted los saca a la luz uno a uno, para poder identificarlos, evaluarlos y así, minimizarlos. Usted es una persona seria que enfrenta la vida con cierta reserva. Por ejemplo, le gusta planificar con tiempo para anticipar lo que pueda salir mal, selecciona a sus amigos cuidadosamente y se reserva su opinión cuando la conversación se desvía hacia asuntos personales. Cuida de no dar muchos elogios o reconocimientos para no ser mal interpretado (a). Si usted no le cae bien a la gente porque no es tan efusivo como otros, no es le es relevante, pues en su opinión la vida no es un concurso de popularidad. La vida es algo parecido a un campo minado: otros pueden correr a través de él descuidadamente, si así lo desean, pero usted tiene un enfoque diferente: identifica los peligros, sopesa las consecuencias relativas y cada paso lo toma con prudencia. Usted camina con cautela.

El talento Prudente se puede expresar así:

David H., productor de cine: "Mi asunto es reducir el número de variables. Mientras menos variables haya, menor será el riesgo. Cuando negocio con los directores, siempre comienzo por ceder en algunos de los puntos menores inmediatamente. Una vez que los problemas menos importantes quedan fuera del camino, me siento mejor. Puedo concentrarme y controlar la conversación".

Débora S., gerente de proyecto: "Yo soy una persona práctica. Cuando mis colegas están generando todo un cúmulo de ideas maravillosas, yo me dedico a preguntar cosas como: '¿Cómo va a funcionar esto?' '¿Cómo va a ser recibido por este grupo de personas o por aquel otro?'. No diría que hago las veces de abogado del diablo porque eso tiene una connotación negativa, pero sí sopeso las implicaciones y evalúo los riesgos. Y creo que todos tomamos mejores decisiones gracias a mis preguntas".

Jazmín B., trabajadora de servicios: "No soy una persona muy organizada, pero lo que nunca dejo de hacer es verificar todo dos veces. No lo hago por exceso de responsabilidad, sino para sentirme segura. Con las relaciones, con el desem-

peño, con cualquier cosa, siempre estoy expuesta y necesito saber que el suelo que piso es firme".

Alberto B., administrador escolar: "Estoy organizando un plan de seguridad para los colegios. Estoy asistiendo a conferencias y tenemos ocho comités haciendo el trabajo. Tenemos una junta supervisora del distrito, pero a pesar de todo no me siento tranquilo con el modelo. Mi jefe me pregunta: '¿Cuándo podré ver el plan?' y yo le respondo: 'Todavía no. No me gusta del todo'. Ella sonrío y me dice: 'Caramba, Alberto, no necesito que sea perfecto, sólo quiero un plan'. Pero me deja ser así porque sabe que mi prudencia en esta etapa se traducirá en beneficios importantes. Gracias a este trabajo previo, una vez tomada la decisión, ésta es definitiva. No se deshace".

RELACIÓN

Su talento Relación describe su actitud hacia las relaciones, es decir, le atrae hacia la gente que ya conoce. No necesariamente rehuye situaciones para conocer gente nueva, posiblemente la combinación de este talento con otros le ayude a expandir su círculo de amistades. Primordialmente, usted obtiene placer y se fortalece al estar con los amigos más cercanos. La intimidad no le incomoda, de hecho, una vez establecido el contacto inicial, deliberadamente trata de profundizar esa relación. Para usted la amistad debe ser recíproca, quiere que sus amigos le conozcan bien y usted conocerlos bien y compartir sentimientos, objetivos, temores y sueños. Usted sabe que ese tipo de cercanía implica un cierto grado de riesgo —pueden aprovecharse de usted— pero está dispuesto a correrlo ya que para usted confiar en la otra persona es indispensable para lograr una amistad genuina. Cuanto más comparten entre sí, más se arriesgan juntos. Cuanto más se arriesguen juntos, podrán demostrar que su afecto es genuino. Estos son sus pasos hacia una verdadera amistad y usted los acepta sin reservas.

El talento Relación se puede expresar así:

Antonio D., piloto: "Antes volaba con la infantería de marina y, caray, teníamos que estar seguros de la palabra 'amigo' allí. Teníamos que sentirnos tranquilos de confiar en alguien más. No sé cuántas veces puse mi vida en manos de otra persona. Volábamos ala con ala y yo podía morir si mi amigo no lograba llevarme de regreso a salvo".

Jazmín J., empresaria: "Definitivamente escojo muy bien a mis amigos. Cuando conozco a una persona, al principio no le dedico mucho tiempo. Ella no me conoce, yo no la conozco, de manera que nos limitamos a ser amables. Pero si las circunstancias nos permiten llegar a conocernos mejor, es como si rebasara un umbral y de repente me siento dispuesta a dar más de mí. Comparto más de mí misma, me arriesgo por la otra persona, hago cosas que nos acercan un poco más, y demuestro que me interesa. Es curioso, porque no busco más amistades en mi vida. Tengo suficientes. Sin embargo, con cada persona que conozco, tan pronto rebaso el umbral, siento la urgencia de profundizar más y más. Ahora tengo diez personas trabajando para mí y puedo decir que con cada una tengo una buena 1 amistad".

Gisela T., auxiliar de vuelo: "Tengo muchos conocidos maravillosos, pero realmente no son muchos mis verdaderos amigos a quienes quiero. Y me siento bien así. Mis mejores ratos los paso con la gente más cercana a mí, como mi familia. Somos una familia irlandesa católica muy unida y nos reunimos cada vez que podemos. Es una familia grande - tengo cinco hermanos y hermanas y diez sobrinos y sobrinas - pero todos nos reunimos una vez al mes y gozamos infinitamente. Yo soy la excusa para reunirlos a todos cuando llego a Chicago, aunque no haya cumpleaños o aniversarios o alguna otra cosa, y estamos juntos durante tres o cuatro días. Realmente disfrutamos mucho nuestra mutua compañía".

RESPONSABILIDAD

Su talento Responsabilidad le obliga a asumir un compromiso sobre lo que promete. Una vez que usted asumió este compromiso, sin importar que sea grande o pequeño, se siente moralmente obligado(a) y no cesa hasta cumplir la tarea. Su reputación depende de ello. Si por alguna razón no puede cumplir, automáticamente comienza a buscar formas de compensar a la otra persona, ya que las disculpas, excusas y/o explicaciones son inaceptables e insuficientes. No estará tranquilo(a) consigo mismo(a) hasta que no haya hecho la debida restitución. Esta conciencia, esta actitud obsesiva por hacer las cosas bien, su ética impecable, se combinan para crear una reputación que sea totalmente confiable. Cuando se asignen nuevas responsabilidades le mirarán a usted primero porque saben que las cumplirá. Cuando acudan a usted por ayuda, deberá ser selectivo(a), ya que su buena disposición no conoce límites respecto a lo que le es humanamente posible.

El talento Responsabilidad se puede expresar así:

Ernesto B., consultor de recursos humanos: "Yo era un joven gerente de una sucursal de un banco cuando el presidente de la compañía decidió que deseaba ejecutar una hipoteca. Yo le dije: 'Está bien, pero tenemos la responsabilidad de reconocerles a esas personas el valor total de su propiedad'. Él no lo veía de esa manera. Quería vender el inmueble a un amigo por el valor de la deuda y me dijo que mi problema era que no podía separar mi ética personal de la ética del trabajo. Le dije que estaba en lo cierto. No podía porque no creía, y no lo creo aún, que uno pueda tener una doble moral. Entonces renuncié y volví a ganar 5 dólares la hora trabajando como recogedor de basura para el servicio de silvicultura. Como mi esposa y yo estábamos educando dos hijos y apenas nos alcanzaba el dinero, fue una decisión muy difícil. Pero en retrospectiva, en cierta forma no fue difícil. Yo sencillamente no podía trabajar en una organización con esa clase de ética".

Karina G., gerente de operaciones: "El gerente de Suecia me llamó en noviembre y me dijo: 'Karina, quisiera que no me despachara mi inventario antes del 1° de enero'. 'Claro', le dije, 'parece un buen plan'. Informé a mi gente y pensé que tenía todo dispuesto. Sin embargo, el 31 de diciembre, en una pista de esquí donde me hallaba, al consultar mis mensajes para asegurarme de que todo estuviera en orden, vi que ya habían despachado y facturado el pedido. Tuve que

llamarlo inmediatamente para informarle lo sucedido. Como es un buen hombre, no me trató groseramente, pero estaba furioso y desilusionado. Yo me sentí muy mal. Una disculpa no era suficiente. Debía reparar el daño. Llamé a nuestro contador desde la cabaña y esa tarde encontramos la forma de poner el valor de ese inventario nuevamente en nuestros libros y retirarlo de los de él. Tardamos casi todo el fin de semana en hacerlo, pero era lo correcto".

Noé T., ejecutivo de ventas: "Solía pensar que había un pedazo de metal en mi mano y un imán en el techo. Siempre que pedían un voluntario, alzaba la mano. He tenido que aprender a manejar eso porque no sólo terminaba sobrecargado sino pensando que todo era mí culpa. Ahora me doy cuenta de que no puedo ser el responsable de todo lo que sucede en el mundo: ése es el oficio de Dios".

RESTAURADOR

A usted le encanta resolver problemas. Mientras que algunas personas se desalientan cuando enfrentan un contratiempo, a usted esa situación le estimula. Le entusiasma el desafío de analizar los síntomas, identificar lo que está mal y encontrar la solución. Estos problemas pueden ser prácticos, conceptuales, o personales, problemas concretos que ya haya enfrentado varias veces y en los que usted tiene confianza que puede resolver, o tal vez se apasione cuando se enfrenta a problemas complejos y desconocidos. Sea cual sea el problema, su preferencia estará determinada por sus otros talentos y experiencias. Aun así, lo cierto es que disfruta haciendo que las cosas vuelvan a cobrar vida. Para usted es un sentimiento maravilloso identificar los factores adversos, erradicarlos y así restaurar las cosas y volver a llevarlas al triunfo. Intuitivamente, usted sabe que sin su intervención, éstas, llámense máquinas, compañías o personas, probablemente hubieran dejado de funcionar. Usted las compuso, les dio nueva vida y/o las rehabilitó; en otras palabras: las salvó.

El talento Restaurador se puede expresar así:

Noé L., diseñador de software: "Tengo recuerdos vividos de mi infancia cuando trabajaba con martillos, clavos y madera en mi banco de carpintero. Me encantaba arreglar lo que se dañaba, armar las cosas, y dejar todo en perfectas condiciones. Y ahora sucede lo mismo con los programas *de* computación. Escribo el programa y si no funciona debo volver al principio, rehacerlo y arreglarlo hasta que funcione".

Juan Carlos S., médico internista: "Este talento se manifiesta en mi vida de muchas maneras. Por ejemplo, mi primer amor fue la cirugía. Me encanta el trauma, me encanta estar en el quirófano, me encanta suturar. Sencillamente adoro la sensación de "reparar" en la sala de cirugía. Y otros de mis momentos maravillosos han sido estar al lado de un paciente moribundo, sólo conversando. Es enorme la satisfacción que se siente al ver que alguien hace la transición de la ira a la aceptación del sufrimiento, se pone en paz con su familia y muere dignamente. Y cuando estoy con mis hijos, este talento opera a diario. Cuando veo a mi hija de tres años abotonarse por primera vez el suéter, siento la necesidad de

arreglar lo que le ha quedado torcido. Pero naturalmente hago un esfuerzo por abstenerme porque ella tiene que aprender, aunque, caramba, es difícil".

María T., productora de televisión: "Producir un programa matinal para la televisión es un proceso de suyo complicado. Si no me agradara resolver problemas, este trabajo ya me habría enloquecido. Todos los días algo serio sale mal y tengo que hallar el problema, arreglarlo, y pasar al siguiente. Cuando lo hago bien, me siento rejuvenecida. Pero si me voy a casa sin haber resuelto el problema, la sensación es completamente opuesta. Me siento derrotada".

SIGNIFICACIÓN

Usted desea que los demás lo vean como una persona significativa. En el verdadero sentido de la palabra, usted desea ser reconocido(a), ser escuchado(a), sobresalir y, particularmente, ser conocido (a) por sus cualidades singulares. Necesita ser admirado(a) como una persona creíble, profesional y exitosa e, igualmente, desea asociarse con otras personas que también lo sean. Si estas personas no son creíbles, profesionales y exitosas, las impulsará a intentarlo hasta conseguirlo; de lo contrario, usted seguirá su camino. Al ser un espíritu independiente, usted desea que su trabajo sea un estilo de vida, más que un empleo, y en el mismo desea que le den rienda suelta, que le dejen el camino libre para hacer las cosas a su manera. Para usted, sus anhelos cuentan mucho, trata de alcanzarlos y por eso su vida está llena de cosas que "desea", "ansia" o "ama". Cualquiera que sea el objetivo, el cual es distinto para cada persona, su talento Significación lo (a) seguirá impulsando hacia adelante, apartándolo(a) de la mediocridad, dirigiéndolo (a) hacia lo excepcional. Es el talento que hace que usted esté constantemente en la búsqueda de nuevas metas.

El talento Significación se puede expresar así:

María P., ejecutiva de salud: "A las mujeres se nos dice prácticamente desde el primer día que no debemos ser demasiado orgullosas ni pretender sobresalir demasiado. Pero he aprendido que está bien tener poder, que está bien sentir orgullo, que está bien tener un ego muy grande. Y también he aprendido que necesito manejar todo eso y canalizarlo correctamente".

Catalina H., socia de una firma de abogados: "Desde que tengo memoria he tenido la sensación de ser especial, de estar en capacidad de tomar el control y hacer que sucedan las cosas. Por allá en los años 60 fui la primera mujer socia de mi firma y todavía recuerdo una tras otra las muchas reuniones *de* la junta directiva en las que era la única mujer. Es extraño cuando lo pienso. Fue duro, pero creo que disfruté la presión de sobresalir. Disfruté siendo el único socio de sexo femenino. ¿Por qué? Porque sabía que sería muy difícil que me olvidaran. Sabía que todo el mundo me notaría y me prestaría atención".

José de Jesús A., médico: "Toda mi vida he sentido que estoy en un escenario. *Siempre* estoy consciente de un público. Si estoy con un paciente, deseo

que me vea como el mejor médico que ha tenido en su vida. Si estoy enseñando, deseo sobresalir como el mejor profesor de medicina que los estudiantes hayan tenido jamás. Quiero ganarme el premio del Educador del Año. Mi jefa es uno de mis públicos más importantes. Moriría si la desilusionara. Me asusta pensar que parte de mi amor propio está en manos de otras personas, pero es lo que me mantiene siempre alerta".

III

Ponga

sus fortalezas

en acción

CAPÍTULO 5

Sus preguntas

- ¿EXISTEN OBSTÁCULOS QUE ME IMPIDAN DESARROLLAR MIS FORTALEZAS?
- ¿POR QUÉ DEBO CONCENTRARME EN LAS FORTALEZAS QUE CONSTITUYEN MIS TALENTOS DOMINANTES?
- ¿SIGNIFICA ALGO EL ORDEN EN EL CUAL APARECEN MIS TALENTOS?
- NO TODAS LAS FRASES DE LA DESCRIPCIÓN DEL TALENTO CORRESPONDEN A MI PERSONALIDAD. ¿POR QUÉ?
- ¿POR QUÉ SOY DIFERENTE DE OTRAS PERSONAS CON QUIENES TENGO EN COMÚN ALGUNAS FORTALEZAS?
- ¿SON OPUESTOS ALGUNOS DE LOS TALENTOS?
- ¿PUEDO DESARROLLAR TALENTOS NUEVOS SI NO ME AGRADAN LOS QUE ACTUALMENTE POSEO?
- ¿REDUCIRÉ DEMASIADO MI POTENCIAL SI ME CONCENTRO EN MIS TALENTOS DOMINANTES?
- ¿QUÉ DEBO HACER PARA MANEJAR MIS DEBILIDADES?
- ¿PUEDEN MIS TALENTOS REVELAR SI HE ELEGIDO ACERTADAMENTE MI PROFESIÓN?

Usted ha respondido el Perfil de Fortalezas (*StrengilisFinder*). Ha obtenido los cinco Talentos Dominantes y ha leído las descripciones y los ejemplos. Ahora, si reacciona como el resto de la gente, tendrá varias preguntas en mente. Nuestra experiencia nos ha enseñado cuáles son las preguntas que se formulan con más frecuencia, por lo cual esperamos que las respuestas que aquí presentamos despejen sus interrogantes más apremiantes.

¿Existen obstáculos que me impidan desarrollar mis fortalezas?

Sí. Aparte de las políticas de su organización (a las cuales nos referiremos en el último capítulo), hay un obstáculo que impide su avance: su propia renuencia.

Es probable que esto suene extraño. ¿Por qué se sentiría alguien renuente a desarrollar sus fortalezas? La verdad es que sucede en muchos casos. Muchas personas prefieren no interesarse por las complejidades de sus fortalezas y optan por dedicar su tiempo y esfuerzo a estudiar sus debilidades. Lo sabemos porque hemos hecho la siguiente pregunta: "¿Qué cree usted que le sería más útil para desarrollarse: conocer sus fortalezas o conocer sus debilidades?"

La respuesta ha sido siempre la misma, independientemente de que provenga de estadounidenses, británicos, franceses, canadienses, japoneses, chinos, jóvenes, ancianos, ricos, pobres, o personas muy cultas y menos cultas: las debilidades y no las fortalezas son las que merecen mayor atención. Debemos reconocer que descubrimos un alto rango de variabilidad en esta respuesta. La cultura que más importancia da a las fortalezas es la de los Estados Unidos, donde un

41% de las personas afirma que lo que más les sirve para mejorar es conocer sus fortalezas. Las culturas que menos importancia atribuyen a las fortalezas son la japonesa y la china. Sólo un 24% de las personas considera que la clave del éxito está en sus fortalezas. Sin embargo, a pesar de este rango, la conclusión general es válida: la mayoría *de* los habitantes del mundo no considera que *el* secreto para mejorar sea conocer a fondo sus fortalezas. (Es interesante señalar que, en todas las culturas, el grupo menos atento a sus debilidades era el de edad avanzada, las personas mayores de cincuenta y cinco años. Es probable que a causa de su mayor edad y de su mayor sabiduría, estas personas hayan aprendido a aceptarse a sí mismas y hayan reconocido la inutilidad de tratar de cubrir constantemente las grietas de su personalidad.)

De todas las investigaciones que realizamos para este libro, estos hallazgos quizás fueron los más sorprendentes y merecen una explicación. ¿Por qué tantas personas evitan centrar su atención en sus fortalezas? ¿Por qué las debilidades producen tanta fascinación? A menos que enfrentemos estas preguntas y las resolvamos ahora mismo, sus esfuerzos por desarrollar sus fortalezas podrían marchitarse aun antes de cobrar impulso.

Hay tantas razones como personas para fabricarlas, pero todas ellas parecen derivarse de los mismos tres temores fundamentales: el temor a las debilidades, el temor al fracaso y el temor a reconocer nuestro verdadero yo.

TEMOR A LAS DEBILIDADES

En muchos de nosotros, el temor a las debilidades parece eclipsar nuestra confianza en nuestras fortalezas. A manera de analogía, si la

vida fuera un juego de naipes y cada uno de nosotros recibiera una mano de fortalezas y debilidades, la mayoría de nosotros supondríamos que nuestras debilidades quebrantan nuestras fortalezas.

Por ejemplo, si sobresalimos en ventas pero nos cuesta mucho trabajo manejar la estrategia, esta debilidad es la que recibe toda nuestra atención porque esa incapacidad de pensar estratégicamente seguramente nos hará una mala jugada en algún momento, ¿no es cierto? Si establecemos relaciones de confianza con facilidad, pero {laqueamos cuando tenemos que exponer en público, nos matriculamos en un curso de oratoria porque saber hablar en público es un requisito para el éxito, ¿verdad? Cualquiera que sea la debilidad, cualquiera que sea la fortaleza, ésta última es apenas eso: una fortaleza para admirar y simplemente dar por hecho, mientras que la debilidad, ¡ah! la debilidad, es un "área de oportunidades".

Esta fijación por la debilidad está profundamente arraigada en nuestra educación y nuestra crianza. Le presentamos esta situación a los padres de familia: su hijo regresa a casa con las siguientes calificaciones: A (excelente) en español, A en estudios sociales, C (regular) en biología y F (fracaso) en álgebra. ¿Respecto a cuál de las calificaciones conversará más con su hijo? El 77% de los padres escogió la F en álgebra, sólo un 6% la A en español y un número todavía menor la A en estudios sociales. Es obvio que la nota de álgebra requiere atención porque para avanzar en la escuela y lograr un cupo en la universidad, el hijo no puede darse el lujo de perder una materia. Pero formulamos la frase con mucho cuidado: ¿Respecto a cuál de las calificaciones conversará más con su hijo? A pesar de las exigencias del sistema educativo actual, ¿realmente se justifica dedicar la mayor parte del tiempo a las debilidades de los hijos?

Esta orientación hacia las debilidades persiste en los campos de la investigación y la academia. En un discurso reciente a sus colegas,

Martin Seligman, ex presidente de la Asociación Americana de Psicología, informó haber encontrado más de cuarenta mil estudios sobre la depresión, pero sólo cuarenta sobre los temas de la alegría, la felicidad o la realización. Al igual que con el ejemplo del álgebra, el punto no es que no se deba estudiar la depresión. La depresión es una enfermedad que aísla a las personas, y es preciso ofrecerles a quienes la sufren toda la ayuda que la ciencia tenga a su alcance. (En efecto, gracias al trabajo constante de la ciencia en el campo de las enfermedades mentales durante la última mitad del siglo pasado, se han descubierto tratamientos para catorce enfermedades diferentes.) El punto es que existe un desequilibrio. Nuestro interés está tan inclinado hacia la debilidad y la enfermedad que sabemos muy poco sobre la fortaleza y la salud. Según Martin Seligman, "la psicología está a medio hornear, literalmente a medio hornear. Hemos horneado el lado de la enfermedad mental, de la reparación y el daño. Pero el otro lado está crudo. El lado de las fortalezas, el lado bueno de nosotros, el lado... que hace que valga la pena vivir la vida".

No hay duda de que todos nosotros tenemos debilidades. Actividades que otros realizan sin el menor esfuerzo pueden ser motivo de dificultad frustrante para nosotros. Y si esas debilidades interfieren con nuestras fortalezas, debemos desarrollar estrategias para manejarlas (haremos una lista detallada de esas estrategias más adelante). Sin embargo, para corregir el desequilibrio de nuestro punto de vista debemos recordar que el hecho de mirar con ojo crítico nuestras debilidades y esforzarnos por manejarlas, aunque necesario algunas veces, sólo nos servirá para impedir el fracaso. No nos servirá para alcanzar la excelencia. Lo que quiere decir Seligman — y lo que nos dicen muchas de las personas sobresalientes a quienes entrevistamos — es que la única forma de alcanzar la excelencia es comprendiendo y cultivando nuestras fortalezas.

Por allá en los años 30, Carl Jung, eminente pensador y psicólogo, lo expresó de la siguiente manera: la crítica tiene "el poder de hacer el bien cuando es necesario destruir, disolver o reducir algo, pero solamente provoca daño cuando se busca construir algo".

TEMOR AL FRACASO

Casi siempre éste es el sospechoso, en el sentido de que, como el fracaso no tiene nada de agradable, algunos optamos por no correr riesgos. Pero dentro del contexto de los retos de una vida sólida, este temor al fracaso se torna especialmente adaptable y difícil de desalojar. No todos los fracasos son iguales. Algunos son más fáciles de digerir, generalmente los que podemos explicar sin herir nuestro amor propio. Es diferente decir a los cuatro años: "¡Oiga, no estaba listo!", que cuando siendo adultos en el trabajo decimos: "Me temo que ésa no es mi especialidad", pero el principio es el mismo. Cuando la causa del fracaso aparentemente no tiene nada que ver con lo que somos, es fácil de aceptar.

Sin embargo, algunos fracasos se pegan a la garganta y se alojan allí. Los más persistentes y dañinos son los que sufrimos cuando apostamos a una de nuestras fortalezas, afirmamos algo, ponemos todo nuestro empeño y, aún así, fracasamos. La angustia asociada con esta clase de fracaso puede ser muy intensa. ¿Recuerda la escena de la película *Carros de fuego* en la cual el corredor Abrahams se vuelve hacia su novia tras perder una carrera para la cual había entrenado con tesón y, atónito, le confiesa en un susurro: "Creo que sencillamente no puedo correr más rápido"?

Ya sea que tengamos un espíritu competitivo como el de Abrahams o prefiramos compararnos contra nuestros propios estándares, la

sensación de fracaso siempre es más intensa cuando recurrimos a nuestras fortalezas y éstas nos fallan. A pesar del consejo bien intencionado de la sociedad que nos dice: "trata, trata de nuevo", en momentos como ése la desesperación se puede apoderar de nosotros. "Identifiqué un talento, lo cultivé hasta convertirlo en fortaleza, me lo apropié, practiqué y aun así fracasé. ¿Qué puedo hacer ahora?".

Otro aspecto de este temor al fracaso emanado de una fortaleza es que la sociedad reserva sus burlas más punzantes para quienes se apoyan en sus fortalezas y después fracasan. Pensemos en lo cerca que estuvo Donald Trump de la quiebra de sus negocios a principios de los años 90. Pensemos en las dificultades de Richard Branson con su lanzamiento de la marca de gaseosas *Virgin Cola*. Pocas personas hay que puedan decir, con la mano en el corazón, que no sintieron un cosquilleo de placer al ver tambalear semejantes esfuerzos. Nuestros instintos más bajos nos empujan a disfrutar de las desgracias de los demás; infortunadamente, nuestro placer parece crecer en proporción directa con el ego de la otra persona. Mientras más grande sea ese ego, mayor es nuestro placer frente a su fracaso. Por estas dos razones, muchos de nosotros nos cuidamos de exponernos públicamente al desarrollar nuestras fortalezas. Preferimos permanecer encerrados en nuestra sala de trabajo sellando las grietas. Ese es el camino que la sociedad respeta porque implica diligencia y humildad. Infortunadamente, como ya lo dijimos, corrigiendo las debilidades jamás llegaremos a la excelencia. ¿Entonces qué podemos hacer? ¿Cómo podemos vencer este temor intenso de fracasar al apostar a nuestras fortalezas?

Bueno, lo más probable es que nunca podamos disolver totalmente el temor a nuestro fracaso personal o el pequeño placer por el fracaso de los demás. Los dos parecen ser parte integral de los aspectos de la naturaleza humana comunes a la mayoría de nosotros. Sin embargo,

si los examinamos de cerca, podemos al menos desmitificarlos hasta el punto de que ninguno de los dos se convierta en impedimento para desarrollar las fortalezas.

Comencemos con el problema del ego. ¿Es egocentrista querer dedicar la vida a desarrollar las fortalezas? Todo lo que hemos aprendido a través de nuestra investigación lo niega. Desarrollar las fortalezas no es sinónimo de egocentrismo. Egocentrismo es reclamar la excelencia sin un asidero real para nuestras afirmaciones. Esta postura rimbombante y de apariencia ante la vida es presa fácil de la burla.

Pero desarrollar las fortalezas no es necesariamente cuestión de ego. Es cuestión de responsabilidad. No debemos enorgullecernos de nuestros talentos naturales como no debemos enorgullecernos de nuestro sexo, nuestra raza, o el color de nuestro cabello. Nuestros talentos naturales son dones de Dios o accidentes del nacimiento, dependiendo de lo que cada quien crea. No tuvimos nada que ver con ellos. Sin embargo, tenemos la gran responsabilidad de moldearlos para convertirlos en fortalezas. Es nuestra gran oportunidad de transformar nuestros talentos naturales, a través de la atención, la práctica y el aprendizaje, en desempeños consistentemente casi perfectos.

Visto de esta manera, evitar las fortalezas y concentrarse en las debilidades no es señal de humildad diligente. Es casi un acto de irresponsabilidad. Por otro lado, el acto de mayor responsabilidad, de mayor desafío y, en el sentido de ser fiel a uno mismo, el de mayor honestidad, es reconocer el potencial de fortaleza inherente en los talentos y encontrar la forma de realizarlo.

¿Podríamos fracasar en el intento? Por supuesto que sí. Llegar a tener una vida sólida implica dejar que el desempeño sea el juez último de nuestras fortalezas. El desempeño, correctamente medido, es implacable e inmisericorde y habrá ocasiones en que el veredicto será desfavorable.

¿Entonces qué? ¿Qué es en realidad lo peor que podría suceder? Identificamos un talento, lo cultivamos hasta convertirlo en fortaleza y no logramos desempeñarnos según lo esperado. Claro que duele, pero no tiene por qué aniquilarnos. Es una oportunidad para aprender e incorporar ese aprendizaje en la siguiente actuación, y en la siguiente. ¿Y qué sucede si estas actuaciones fallan nuevamente? Bueno, pues hay más sufrimiento. Pero también nos dice algo: quizás estemos buscando nuestras fortalezas en el sitio equivocado. A pesar del sufrimiento, por lo menos quedamos libres para orientar la búsqueda por un camino más productivo. Como aconsejó el ingenioso W. C. Fields: "Si la primera vez fracasa, trate de nuevo. Después tire la toalla. No tiene sentido hacer el ridículo".

Este consejo se da fácilmente pero es difícil de aplicar porque, cuando desarrollamos nuestras fortalezas, a veces progresamos rápidamente y a veces retrocedemos, y debemos consolarnos sabiendo que ésa es la manera de vivir una vida sólida. Este proceso de actuar, aprender, perfeccionar, actuar, aprender y perfeccionar, por torpe que pueda ser, es la esencia del proceso de vivir una vida sólida. Para ello debemos ser atrevidos, perceptivos, oír la retroalimentación del mundo frente a nuestro desempeño y, por encima de todo, continuar investigando nuestras fortalezas, a pesar de la multitud de influencias que tratan de apartarnos de ellas. Para citar nuevamente a Carl Jung con una frase muy acertada: "La fidelidad a la ley de nuestro propio ser es... un acto de valentía lanzado al rostro de la vida".

Una advertencia: cuidado con el único peligro amenazador que podría atentar contra usted: el engaño. Este *se* produce cuando insistimos en actuar, fracasamos una y otra vez, y no nos damos cuenta de ello. Usted cree tener la fortaleza de la Oratoria y, no obstante, no se da cuenta de que su público se desconecta. O imagina que es un vendedor superestrella pero no comprende por qué nadie le compra

nada. O piensa que es el mejor gerente de personal desde Vince Lombardi y, no obstante, no observa que los empleados lo evitan cuando lo ven patrullando los pasillos. O, lo que es más peligroso de todo, usted tiene una ligera noción de su mal desempeño pero busca millones de razones para explicar que no es cosa suya. El engaño sumado a la negación es una combinación letal.

Si tiene esta afección, nada de lo que lea en este libro le servirá de cura. Lo único que podemos decirle es que quien sale más perjudicado (a) es usted mismo (a). El filósofo Baruch Spinoza dijo que "el único propósito en la vida es ser lo que somos y convertirnos en lo que somos capaces de llegar a ser". Usted podría no estar de acuerdo con esta forma de ver las cosas, pero no cabe duda de que una de las metas de la vida es descubrir y aplicar las fortalezas. Si el engaño y la negación han adormecido sus sentidos, usted dejará de buscar sus fortalezas verdaderas y terminará viviendo una versión de segunda de la vida de otra persona en lugar de una versión notable de la suya propia.

EL TEMOR DE RECONOCER AL VERDADERO YO

Usted podría no querer investigar sus fortalezas sencillamente porque no cree que su verdadero yo sea nada extraordinario. Llámese como quiera — sensación de carencia o "síndrome del impostor" o simple inseguridad - los síntomas son conocidos. A pesar de sus logros, *se pregunta* si en realidad tiene tanto talento como la gente piensa. Sospecha que la suerte y las circunstancias, pero no las fortalezas, podrían explicar buena parte de su éxito. La voz preocupada que le habla al oído pregunta a toda hora: "¿Cuándo quedarás al descubierto?" y, a pesar suyo, usted comete la tontería de escucharla.

Esto explica en parte la razón por la cual las personas rara vez se

refieren a sus talentos naturales cuando se les pide que describan sus fortalezas. Hablan de cosas externas que han acumulado durante su vida tales como certificados y diplomas, experiencias y premios. En ellos ven la "demostración" de que han mejorado, de que han adquirido algo valioso que pueden ofrecer. No deseamos dar a entender que este temor sea completamente negativo. Después de todo, la otra cara de la inseguridad es la autocomplacencia. Sin embargo, deseamos recordarle que si deja de analizarse por temor a encontrar muy poco, se perderá de la maravilla de sus fortalezas. Decimos "recordarle" porque muchos de nosotros damos por hecho nuestras fortalezas. Vivimos con ellas a diario y nos llegan con tanta facilidad que dejan de ser preciosas. Como el neoyorquino que ya no oye las sirenas y los pitos, estamos tan cerca de nuestras fortalezas que ya no las vemos.

Hace algunos años, Bruce B. ganó el premio más importante que se otorga a los maestros en los Estados Unidos. Según sus colegas, sus alumnos y los padres de familia, era un genio para crear un ambiente propicio y cálido para el aprendizaje. Nosotros lo entrevistamos como parte del estudio de la Organización Gallup sobre la excelencia y le dimos retroalimentación sobre sus fortalezas. Uno de sus talentos más fuertes era la Empatía, de manera que le hicimos ver el poder que encerraba esa capacidad de comprender los sentimientos de cada alumno y hacer que se sintieran escuchados y comprendidos. Le describimos la manera como este tema le permitía oír las preguntas tácitas, prever las dificultades de aprendizaje de cada estudiante, y acomodar su estilo de enseñanza para superarlas en todos los casos. Pintamos el cuadro más vivido posible sobre la forma como había cultivado este talento para convertirlo en una fortaleza enorme. Cuando terminamos, Bruce se quedó mirándonos con una expresión extraña en el rostro. No estaba sorprendido. No estaba intrigado. Ni siquiera se sentía especialmente halagado. Sólo estaba confundido.

"¿Acaso no hace todo el mundo lo mismo?", preguntó.

Nuestra respuesta, naturalmente, fue: "No, no todo el mundo lo hace, pero usted sí, Bruce. Usted es así y por eso es tan bueno en lo que hace. Si todos los maestros tuvieran su Empatía, serían tan buenos como usted. Pero no lo son".

Bruce no había caído en la trampa que nos acecha a tantos de nosotros. No podía abstenerse de detectar todas las señales que le revelaban el estado emocional de cada uno de sus alumnos. No podía evitar responder a las emociones que percibía. No podía evitar compartir su sufrimiento y la alegría de sus éxitos. Y como no podía evitarlo, no le atribuía valor. Era fácil y por ello era cosa insignificante, ordinaria y obvia. "¿Acaso no hace todo el mundo lo mismo?"

El viejo adagio dice que no es posible ver el cuadro cuando uno está dentro del marco. Pues bien, usted pasa toda su vida dentro del marco de sus fortalezas, de manera que no es extraño que con el tiempo deje de verlas. Esperamos que al haberle revelado los cinco temas que constituyen sus Talentos Dominantes le hayamos demostrado que sus reacciones instintivas al mundo que lo(a) rodea, aquellas cosas que no puede evitar hacer, no son insignificantes, ordinarias ni obvias. Por el contrario, sus reacciones instintivas son únicas. Hacen que usted sea diferente de todos los demás. Lo(a) convierten en un ser extraordinario.

¿Por qué debo concentrarme en las fortalezas que constituyen mis Talentos Dominantes?

El propósito principal del Perfil de Fortalezas (*StrengthsFinder*) no es resumir su personalidad o brindarle un retrato completo de su carácter. El objeto del Perfil de Fortalezas es ayudarle a alcanzar un desempeño consistentemente casi perfecto, un desempeño a la vez excelente y gratificante. Para desarrollar esta clase de fortaleza se necesita gran claridad, por un par de razones.

Ante todo, aunque sin duda usted habrá experimentado momentos de éxito y realización en su vida, el secreto de una vida sólida está en poder repetir estos momentos una y otra vez. Para hacerlo, usted debe comprenderlos a fondo. Debe poder discernir las fortalezas que entraron en juego y la forma como se combinaron para crear el desempeño, o la satisfacción, o ambas cosas. Usted debe llegar a ser *competente a consciencia*. Lograrlo, aun con cinco talentos, no es nada fácil.

En segundo lugar, si se mira detenidamente, la diferencia entre alguien cuyo desempeño es aceptable y alguien cuyo desempeño es consistentemente casi perfecto, es mínima. La persona que logra éste último rara vez hace cosas espectaculares. Ante el alud de miles de decisiones instantáneas que debe tomar a diario, sencillamente opta por un número muy pequeño de alternativas más acertadas.

¿Cuán pequeño es ese número? Bueno, en el béisbol, un jugador que le pega bien a la pelota 270 veces de las 1000 que se presenta al plato es apenas regular. El jugador que acierta 320 de cada mil es considerado uno de los mejores de la liga. Así, en el béisbol, la diferencia entre una persona regular y una superestrella está en unas

25 decisiones más acertadas por temporada (en promedio, un bateador se presenta al plato 500 veces en una temporada). En el golf profesional, la diferencia entre la excelencia y el promedio también es reducida. Los mejores jugadores hacen un promedio de veintisiete golpes por cada ronda. Los jugadores regulares hacen un promedio de treinta y dos.

En el mundo laboral, la diferencia entre un vendedor regular y otro sobresaliente puede estar apenas en tres visitas de más por semana o dos señales emocionales más detectadas durante una presentación, o un hecho más mencionado en el momento exacto de una conversación. La diferencia entre el mentor ejemplar y el jefe común y corriente podría radicar en unas cuantas preguntas más y un poco más de tiempo dedicado a escuchar. Sin importar cuál sea su profesión, el secreto del desempeño consistentemente casi perfecto está en estos detalles sutiles. Para perfeccionar estos detalles se necesita destreza. Usted deberá estudiar los temas más fuertes de su talento y averiguar cómo se combinan para crear sus fortalezas. Al reflexionar de esa manera usted podrá darse cuenta de que un pequeño cambio de énfasis de un talento a otro, o la adquisición de más conocimiento en un área en particular es lo único que necesita para pasar del desempeño regular al excelente. Por ejemplo, si uno de sus talentos es el Inquisitivo, usted podría darse cuenta de que, pese a leer mucho, no tiene la disciplina para archivar artículos y hechos interesantes. Entonces decide hacer un ligero cambio en su régimen semanal. Crea un archivo de recortes y relee todo lo que contiene por lo menos una vez en el trimestre. No tarda en descubrir que con esta abundancia de información siempre fresca en la mente usted comprende mejor las cosas, es de más ayuda y es más creativo (a).

O si uno de sus talentos es Conexión, quizás haya sentido siempre la tranquilidad derivada de él en su vida personal pero no ha pensado

nunca en aplicarlo a su vida profesional. Entonces hace un cambio Habla deliberadamente a sus colegas sobre la forma como los esfuerzos de todos se combinan para crear el desempeño total del equipo. Les hace ver cómo la atención de una persona por lo detalles facilita mucho más el trabajo de otra. Pone énfasis en el propósito común y la necesidad de apoyo mutuo. El resultado es que construye gradualmente la reputación de ser uno(a) de lo(a)s mejores para desarrollar equipos de trabajo en su compañía.

El simple hecho de pulir un solo talento para convertirlo en fortaleza pondrá a prueba su recursividad y el conocimiento que tiene de sí mismo (a). Perfeccionar los cinco será el trabajo de toda una vida.

¿Significa algo el orden en el cual aparecen mis talentos?

Técnicamente, la respuesta es afirmativa, pero no lo es desde el punto de vista práctico. El Perfil de Fortalezas (*StrengthsFinder*) evalúa cada una de sus respuestas, calcula sus Talentos Dominantes y le presenta los cinco primeros en orden descendente. Así, técnicamente, el primer talento de la lista corresponde a su talento más fuerte mientras que el quinto es el quinto más fuerte.

Sin embargo, le aconsejamos no poner demasiado énfasis en el orden de los talentos que constituyen sus Talentos Dominantes. Primero, la diferencia real entre el primero y el quinto, y los de en medio, podría ser realmente infinitesimal. En el mundo de las matemáticas estas diferencias pueden ser importantes, pero en el mundo real podrían carecer de significado.

Segundo, el propósito práctico del Perfil de Fortalezas es realzar sus *Talentos Dominantes* de pensamiento, sentimiento o comportamiento. Aquí diferenciamos entre los temas de talento que constituyen sus Talentos Dominantes y los que denominamos de reacción. Los primeros son aquéllos con los cuales usted funciona. Independientemente de la situación, son el filtro de su mundo y lo (a) obligan a comportarse de determinadas maneras. Los segundos, por el contrario, se manifiestan sólo ocasionalmente, por lo general cuando ocurre una situación muy particular.

Por ejemplo, si uno de sus Talentos Dominantes es el Desarrollador, usted buscará activamente las oportunidades para ayudar a otros a tener éxito. Siempre estará pensando en el crecimiento de ellos. Si el talento Desarrollador es de reacción, entrará a operar sólo cuando la

otra persona esté ante usted pidiendo consejo sobre su carrera. Así mismo, si el pensamiento estratégico forma parte sus Talentos Dominantes, usted abordará todas las situaciones con la pregunta: ¿Qué pasaría si...?. Ya sea mientras toma una ducha, o mientras trotar, o durante las horas de insomnio, su mente no podrá apartarse de su necesidad intuitiva de fabricar planes de contingencia. Pero si el pensamiento estratégico es un tema de reacción, se activará únicamente cuando llegue el momento de forjar el plan quinquenal de negocios.

Algunas veces los talentos de reacción pueden ser útiles porque le permiten desempeñarse bastante bien siempre y cuando todo esté dispuesto para usted mediante señales, mientras que sus Talentos Dominantes no responden a señal alguna. Son poderosos precisamente porque son instintivos. Cada uno de ellos, desde el primero hasta el quinto, son talentos que se activan por sí solos y son componentes críticos para el desarrollo de las fortalezas.

No todas las frases de la descripción del talento corresponden a mi personalidad. ¿Por qué?

En cierto sentido, los treinta y cuatro temas de talento no existen en realidad. El talento Emprendedor no se puede encontrar en un rincón del cerebro de una persona y la Creencia en otro. Cada uno de los patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento son creados por los hilos de la red, algunos de los cuales son fuertes, mientras que otros tienen interrupciones. Por razones obvias — la herencia genética, la crianza y la cultura - la red de cada persona es única.

Cuando la Organización Gallup entrevistó a los dos millones de personas con desempeño excelente para aprender acerca de las fortalezas humanas, buscábamos la configuración única de la red de cada persona. Sin embargo, cuando decidimos resumir nuestra investigación y crear un lenguaje común para explicar las fortalezas humanas, tuvimos que hacer caso omiso de esa singularidad. Lo que hicimos fue tejer patrones con los hilos más comunes, los cuales se convirtieron posteriormente en los treinta y cuatro temas de talento del Perfil de Fortalezas (*StrengthsFinder*). En las descripciones hemos tratado de presentar los aspectos más sobresalientes de cada patrón o tema, pero como cada uno de éstos se describe a modo de resumen, es probable que algunos de los aspectos no vibren con la misma fuerza que otros en su caso particular.

Para ampliar la analogía, los talentos son patrones de la misma

manera que son patrones los cuadros escoceses, los dechados de colores y la espina de pescado. Todo paño de espina de pescado contiene hilos ligeramente diferentes, pero se reconoce como tal. Así mismo, si usted posee el talento Competitivo, podría sentirse atraído(a) por unas competencias específicas que son diferentes de las que atraen a otros con el mismo tema, pero en los torneos pertinentes a cada uno, ninguno diría que "es un perdedor".

¿Por qué soy diferente de otras personas con quienes tengo en común algunas fortalezas?

Son muy pocas las personas que comparten los temas que constituyen sus Talentos Dominantes (en efecto, hay más de treinta y tres millones de combinaciones posibles de los cinco primeros, de manera que las probabilidades de que usted encuentre su copia exacta son infinitesimales). Esto es importante porque ninguno de sus cinco talentos existe de manera aislada. En realidad todos los talentos están tan estrechamente entrelazados que se modifican y alteran por asociación. La progresión siguiente de pares de talentos es un ejemplo de cómo cambia drásticamente el patrón total de comportamiento cuando se reemplaza sólo un talento en el par.

El talento Idear describe el amor por las ideas y las conexiones. El talento Contexto describe la necesidad instintiva de investigar cómo fue que las cosas llegaron a ser lo que son. Juntos producen un teórico creativo que se toma el tiempo para indagar en el pasado en busca de pistas para explicar el presente. Como ejemplo extremo, imagine a Charles Darwin tratando de averiguar por qué la forma y el tamaño de los picos de los pinzones de las islas Galápagos variaban, y comience a vislumbrar el esquema de su teoría de la selección natural.

Ahora hagamos un cambio. Dejamos el talento Idear pero reemplazamos el talento Contexto por el Futurista, una fascinación por el potencial del futuro. Juntos, estos dos talentos crean un soñador visionario capaz de extraer del presente las tendencias clave y pronosticar la forma como se combinarán en diez años. Piense en Bill Gates,

presidente de Microsoft, y su meta vívida de que haya un computador en cada hogar del mundo.

Ahora dejemos el talento Futurista y reemplacemos Idear por Creencia, que es la necesidad de orientar la vida alrededor de un núcleo de valores, generalmente altruista. También estos temas dan origen a un soñador visionario, pero cuyos sueños tienden a ser muy diferentes de los del ejemplo anterior. Mientras que Bill Gates y los de su clase imaginan un mundo mejor, el soñador con talentos Futurista y Creencia no puede evitar imaginar un mundo mejor *para la gente*. Se interesa menos por la creatividad de su sueño que por el impacto benéfico que pueda tener. El doctor Martin Luther King Jr., es quizás el ejemplo más representativo. No sólo orientó su vida alrededor del valor de la igualdad racial sino que proyectó ese valor hacia una imagen vívida del futuro, de un futuro en el cual una niña negra y un niño blanco pudieran beber de la misma fuente de agua, sentarse en la misma aula y caminar tomados de la mano por la misma calle.

Por último, dejemos la Creencia pero reemplacemos el talento Futurista por Relación, el deseo de conocer bien a la gente y forjar relaciones estrechas con ella. Los talentos Creencias y Relación se combinan para crear un misionero, no un visionario. Esta persona tiene poco tiempo para imágenes inspiradoras, las cuales son demasiado intangibles, demasiado etéreas. Es una persona que desea conocer a los seres quienes ayudan. Desea conocer sus nombres y comprender su situación única. Ésta es la única forma de poder estar segura de que en realidad está viviendo de acuerdo con sus valores. Esta persona nos recuerda el espíritu de la Madre Teresa en lugar del de Martin Luther King, Jr. Puesto que hemos pasado de Charles Darwin a la Madre Teresa cambiando sólo un tema, ya usted ve por qué su comportamiento puede ser significativamente diferente del de las personas que tienen

SUS PREGUNTAS

en común con usted uno, dos, tres o hasta cuatro de los temas que constituyen sus Talentos Dominantes. Por consiguiente, trate de no examinar cada uno de sus talentos por separado. Estudie mejor la forma como se modifican entre sí. Dilucide los efectos de la combinación. Es allí donde radica el secreto para llegar al verdadero autoconocimiento.

¿Son opuestos algunos de los talentos?

La respuesta a esta pregunta es no. Los cuestionarios de personalidad suelen basarse en el supuesto de que muchos de los rasgos humanos son mutuamente excluyentes. Por ejemplo, uno puede ser introvertido o extrovertido, pero no ambas cosas. Uno puede ser egoísta o altruista, firme o condescendiente; futurista o nostálgico. Este supuesto excluyente se incorpora después en los cuestionarios y cada pregunta se diseña de tal manera que un puntaje positivo para un rasgo asegure automáticamente un puntaje negativo para el rasgo contrario. Esas preguntas reciben el nombre de "ipsativas", lo cual significa que si, en la realidad, uno tiene ambos rasgos, la pregunta impide por completo que los dos aparezcan como parte de la personalidad.

El Perfil de Fortalezas (*StrengthsFinder*) no se construyó de esa manera por la sencilla razón de que este supuesto excluyente al parecer no tiene asidero en la realidad. Durante nuestras entrevistas encontramos cientos de miles de personas que poseían talentos que a primera vista podrían considerarse contrarios. David G., presidente de una compañía de cine de Hollywood, presentaba los Talentos Dominantes Carisma (amor por el desafío de ganarse a los demás) e Intelectual (la necesidad de tener tiempo a solas para reflexionar). El Carisma le permitía hacer cientos de llamadas en un día en su intento por atraer los proyectos cinematográficos más deseables. Su talento Intelectual le imprimía un aire de reflexión y, lo que es más importante todavía, le permitía relacionarse con la vida interior de los personajes sobre los que leía y de los autores que los creaban. Cuando le preguntamos a David sobre esta aparente incongruencia, nos dijo que la combinación

de Carisma e Intelectual le parecía perfectamente lógica. "Soy la clase, persona a la cual le mortifica asistir a una fiesta pero que, una vez allí, se siente como pez en el agua".

Con el ejemplo siguiente, Leslie T., inversionista, reveló dos de sus temas más fuertes pero aparentemente "contrarios": Armonía (deseo de evitar el conflicto a toda costa) y Mando (necesidad de enfrentar las cosas) "Corno presidente de mi asociación de propietarios de inmuebles tuve que supervisar el proceso de licitación para un proyecto de paisajismo en nuestro vecindario. Como era un contrato bastante grande, quería dirigir el proceso de licitación yo misma. Sin embargo, uno de los miembros de la junta se puso de pie durante la reunión y argumentó que debía ser él quien lo dirigiera porque conocía el negocio, tenía amigos en la construcción, y todo lo demás. Yo me habría sostenido en mi posición, pero fue tal la insistencia del hombre que me hice a un lado y di mi aprobación. Un mes después, cuando vi el contrato definitivo, descubrí que ni siquiera había abierto la licitación. Sencillamente se había esperado hasta el último momento y le había entregado el contrato a un amigo de él. Me puse furiosa. Situaciones como ésta pueden ser difíciles porque uno no es el jefe ni nada parecido, pero de todas maneras sentía que no podía dejar pasar por alto la situación. Entonces pedí una reunión con él y le hice saber que me sentía muy decepcionada. Fue muy difícil. De hecho, es una sombra que todavía se alza entre nosotros".

Éstos son apenas dos ejemplos entre cientos de miles. Encontramos párrocos que habían dedicado su vida a ayudar a los demás (el talento Creencia) pero que también sentían el apremio de vencer (el talento Competitivo). Encontramos expertos en marketing enamorados de las ideas (el talento Idear) pero igualmente fascinados con los datos y la evidencia (el talento Analítico). Hasta encontramos escritores cuya pasión por el pasado (el talento Contexto) se igualaba con su

pasión por el futuro (el talento Futurista). Aunque estas combinaciones pueden parecer incongruentes, reflejan la realidad de que no es fácil clasificar a las personas *de* acuerdo con una tipología. Cada uno de nosotros es único, a veces de manera maravillosa, a veces no tanto, pero siempre única. Diseñamos el Perfil de Fortalezas para revelar esta unicidad. *En* términos prácticos, esto significa que poseer un talento no implica jamás que no podamos poseer cualquier otro.

¿Puedo desarrollar talentos nuevos si no me agradan los que actualmente poseo?

La respuesta breve es no. El Perfil de Fortalezas (*StrengthsFinder*) mide sus reacciones espontáneas a una serie de parejas de enunciados. Al tejer las reacciones para formar un patrón, el perfil busca identificar los aspectos más fuertes de su red mental, los temas que constituyen sus Talentos Dominantes. Y como vimos anteriormente, estos talentos perduran. Por mucho que usted anhele transformarse, estos talentos serán refractarios al cambio (en los estudios de prueba y comprobación en los que pedimos a trescientas personas que repitieran dos veces el perfil, las correlaciones entre los dos conjuntos de resultados fue de 0,89; la correlación perfecta es 1,0).

Sin embargo, antes de que usted dedique toda su atención a sus cinco talentos, debemos advertirle dos cosas. Primero, aunque sus Talentos Dominantes no cambiarán mucho durante el transcurso de su vida, usted *sí podrá* adquirir nuevos conocimientos y destrezas, los cuales podrán llevarlo a campos nuevos y emocionantes.

Una de las personas a quien entrevistamos durante nuestra investigación fue Danielle J. Guida por talentos como Empatía y Mando, Danielle ha forjado una carrera exitosa como periodista. Su Empatía le ha servido para hacer sentir a gusto a sus entrevistados, mientras que su talento Mando la ha empujado a hacer preguntas difíciles. Por estas razones (y por su capacidad para comunicar sus pensamientos a través de la palabra escrita) sobresalió y fue ascendida a editora de noticias de primera página. Un buen día, sin embargo, después de diez años

como periodista, apagó su procesador de palabras y dio un nuevo rumbo a su vida. Se hizo terapeuta en un asilo de ancianos.

En su opinión, el periodismo era interesante pero la dejaba insatisfecha. Empujada por repetidas visitas al hospital durante la larga enfermedad de su madre, revaluó su vida y se dio cuenta de que podría hacer una contribución mucho más significativa si se unía a las filas de quienes ayudaban a las familias a superar la muerte de un ser querido. Entonces estudió terapia y comenzó a trabajar en el asilo de ancianos local. Sin embargo, es interesante anotar que pese a que los conocimientos y las destrezas que ahora aplicaba eran tan dramáticamente diferentes, los mismos Talentos Dominantes de Empatía y Mando fueron el motor de su comportamiento y le ayudaron a sobresalir. Su Empatía no sólo le permitía discernir si el dolor de un paciente era físico o emocional, sino que también le servía de guía para elegir las palabras apropiadas para ayudar a la familia a describir el torrente de sentimientos confusos. Para usar su propio término, le sirvió para "unirse" a la familia en el momento emocional exacto.

Su talento Mando demostró ser todavía más potente. Así describió Danielle la forma como lo utilizó en su nuevo papel: "Cuando la familia se entera de que su ser querido va a morir, la primera reacción es de aturdimiento. No lo pueden creer. Sienten ira, confusión y, a veces, niegan la realidad. Lo último que desean en esta situación son manifestaciones de sentimentalismo. Necesitan que alguien se haga cargo. Necesitan que alguien les diga lo que les espera, para qué se deben preparar y exactamente lo que deben hacer. Descubrí que podía asumir muy bien el control como la familia lo deseaba. Yo reunía la presencia de ánimo y la claridad que necesitaban". Danielle es uno de los miles de ejemplos de personas cuyos talentos no cambiaron pero que modificaron el rumbo de sus vidas adquiriendo nuevos conocimientos y destrezas. Su propia vida podría ser otro

ejemplo. Usted podría identificarse con Brian M., un bailarín cuyo amor por el escenario (el talento Significación) se convirtió en amor por el escenario de los tribunales después de que colgara sus zapatillas y se dedicara al derecho. O usted podría reconocerse en Gillian K., una maestra cuyo deseo de ayudar a otros a aprender (el talento Desarrollador) encontró otra aplicación en su nuevo rol como especialista en apoyo de producto de una compañía farmacéutica, la cual le pagaba por educar a los médicos sobre las características de los medicamentos nuevos.

Lo mismo que Danielle, Brian y Gillian, usted podría haber enfocado su vida hacia otro rumbo adquiriendo nuevos conocimientos y destrezas. Si no lo ha hecho pero se siente acorralado por sus Talentos Dominantes, aprenda de estos ejemplos. Aunque no podrá cambiar el cableado de su cerebro, con nuevos conocimientos y destrezas *sí podrá* reorientar su vida. No podrá desarrollar talentos nuevos, pero *sí podrá* desarrollar nuevas fortalezas.

Segundo, usted podría querer responder el Perfil de Fortalezas más de una vez. Si es así, quizás vea que aparecen uno o dos talentos nuevos entre los primeros cinco de su lista. ¿Qué habrá sucedido? ¿Habrá cambiado usted? ¿Acaso habrá desarrollado súbitamente otros Talentos Dominantes? No, en realidad no. Lo que ha sucedido es que su patrón de reacciones ha cambiado muy ligeramente y el resultado de estos cambios minúsculos es que el sexto y el séptimo talentos han cambiado de puesto con dos de los primeros cinco. Ha cambiado el orden de sus talentos pero no así su esencia. (Una advertencia: no confíe en los resultados del perfil si por alguna razón puede hacerlo tres veces consecutivas. A la tercera vez se habrá anulado en parte la espontaneidad, elemento crucial para el perfil, de manera que éste habrá perdido mucho de su poder.)

¿Reduciré demasiado mi potencial si me concentro en mis Talentos Dominantes?

Esta pregunta es muy común y representa una preocupación legítima. Usted teme que si se concentra muy a fondo en sus Talentos Dominantes podría perder su capacidad o su voluntad para responder al mundo diverso y cambiante que lo rodea. Imagina que podría reducir demasiado sus posibilidades, absorberse demasiado en sí mismo(a) y convertirse en un(a) especialista frágil.

Sin embargo, si sondea más a fondo esta preocupación, verá que sus temores son infundados. Al concentrarse en sus cinco Talentos Dominantes en realidad se tornará más fuerte, más estructurado (a), más abierto (a) a los descubrimientos nuevos y, lo que es más importante, podrá apreciar mejor a las personas que poseen talentos muy diferentes de los suyos.

En el transcurso de nuestra investigación entrevistamos a muchos líderes religiosos. La superiora de un convento benedictino describió su filosofía de la vida en estos términos: "Trato de vivir la vida de tal manera que cuando muera y mi Creador me pregunte: '¿Viviste la vida que te di?' yo pueda responder honestamente que sí".

Sin importar cuáles sean sus creencias religiosas, la pregunta "¿Vivió usted *su* vida?" puede ser bastante intimidante. Implica que usted tiene una vida en particular la cual debe vivir y que cualquiera otra vida es falsa, ilegítima. Puesto que muchos de nosotros vagamos por la vida agobiados por la sospecha constante de inventar nuestra vida a medida que avanzamos, tememos hasta la posibilidad de considerar esa pregunta. Y este temor nos limita. Al no estar seguros

de quiénes somos realmente, nos definimos de acuerdo con el conocimiento que hemos adquirido o los logros que hemos acumulado por el camino. Al definirnos de esta manera nos sentimos renuentes a cambiar de carrera o a aprender nuevas formas de hacer las cosas porque entonces, en la nueva carrera, nos veríamos obligados a deshacernos de nuestra preciosa carga de experiencias y logros. Tendríamos que deshacernos de nuestra identidad.

Además, al no estar seguros de quiénes *somos* en realidad, nos sentimos renuentes a investigar quiénes *son* realmente los demás. Preferimos definir a los otros de acuerdo con su formación profesional, su sexo, su raza u otros marcadores superficiales. Nos sentimos a salvo a la sombra de estas generalizaciones.

Ya sea en referencia a experiencias nuevas o a personas nuevas, nuestra incertidumbre acerca de nosotros mismos limita nuestra curiosidad acerca de otras cosas. Usted puede evitar esa incertidumbre. Al concentrarse en sus cinco Talentos Dominantes, puede averiguar quién es realmente. Puede aprender que no está inventando la vida a medida que recorre el camino. Puede aprender que sus éxitos y sus logros no son accidentales. Sus Talentos Dominantes influyen en cada una de las decisiones que toma. Sus cinco Talentos Dominantes explican sus éxitos y logros. Esta clase de autoconsciencia le hará sentirse seguro (a). Podrá enfrentar esa pregunta intimidante de si está viviendo *su* vida. Si responde que, independientemente de la profesión que haya escogido, independientemente de la trayectoria de su carrera, usted aplica, perfecciona y pule sus cinco Talentos Dominantes, en realidad estará viviendo *su* vida. Estará viviendo realmente la vida que debía vivir. Esta clase de conocimiento de sí mismo(a) lo(a) empujará a ser verdaderamente inquisitivo (a).

Por ejemplo, esta autoconsciencia le dará la confianza para inquirir sobre una nueva carrera, profesión u ocupación. La cualidad maravi-

llosa de los temas de los talentos es que se pueden transferir de una situación a otra. Danielle, la periodista y terapeuta del asilo de ancianos mencionada en la pregunta anterior, pudo dar ese viraje drástico a su carrera en parte porque sabía que sus talentos de Empatía y de Mando serían igualmente poderosos en su nueva función. Lo mismo puede decirse de Brian, el bailarín y abogado, y de Gillian, la maestra y especialista en productos. Cada uno de ellos tuvo que dejar atrás todos los éxitos y logros adquiridos en sus antiguas profesiones, pero se llevaron consigo sus cinco Talentos Dominantes. Llegando a conocer a fondo los temas que constituyen sus Talentos Dominantes, usted podrá contemplar virajes igualmente dramáticos o quizás movimientos laterales dentro de su organización, con la certeza de que se llevará consigo lo mejor de sí. Así mismo, esta autoconsciencia le dará la confianza para liberarse de la tiranía de los "debería": usted "debería" ser abogado(a) o médico (a) o banquero (a) porque eso es lo que la familia espera de usted. Usted "debería" aceptar el siguiente ascenso a un puesto de gerencia porque eso es lo que la organización y la sociedad esperan. Estos "debería" pueden adoptar muchas formas, pero cualquiera que éstas sean, son fuente de una presión irresistible e, infortunadamente, suelen ser sordos a los llamados de los talentos naturales. La mejor forma de soportar la presión y arrancar en una dirección auténtica y diferente es identificar los temas que constituyen sus Talentos Dominantes. Si desea vivir una vida sólida, estos talentos, junto con las fortalezas que se forjan partiendo de ellos, son los únicos "debería" que vale la pena escuchar. Por último, al concentrarse en sus talentos singulares, usted adquirirá la auto-confianza para valorar los talentos de otras personas. ¿Por qué? Porque mientras más experto(a) sea en reconocer la forma como se combinan sus Talentos Dominantes, más seguridad sentirá

acerca de su singularidad. No importa cuál sea su raza, sexo, edad o profesión, tendrá la seguridad de que no hay otra persona que vea el mundo exactamente como lo ve usted. Y de ello se desprende que si usted es único (a) de una manera maravillosa y permanente, el resto de la gente también debe serlo. Dejando de lado las semejanzas superficiales, cada persona debe traer al mundo una perspectiva ligeramente diferente pero importante. Usted podrá gozar con el desafío de subir al peldaño siguiente (el tema Emprendedor), mientras que otra persona anhela poder servir a los demás (el tema Creencia). Usted podría ser excelente para ver los patrones de los datos (el tema Analítico), mientras que otra persona tiene la visión para reconocer las implicaciones de sus descubrimientos (el tema Futurista). Usted podrá crear instintivamente un grupo de gente a su alrededor, dispuesto a hacer lo necesario para ayudarlo (el tema Carisma), mientras que otra persona logra establecer relaciones más íntimas con esa misma gente (el tema Relación).

Contrariamente a lo que podría pensarse, mientras mayor sea su dominio de los detalles intrincados de sus propios talentos, mayor será su capacidad para identificar y valorar las complejidades de las otras personas. Por el contrario, mientras menos respeto sienta por su propia combinación de talentos, menos respeto sentirá por las de las otras personas.

¿Qué debo hacer para manejar mis debilidades?

En efecto, ¿qué pasa con sus debilidades? Como lo describimos anteriormente, muchos de nosotros vivimos obsesionados por nuestras debilidades. Por muy orgullosos que estemos de nuestras fortalezas y por muy poderosas que ellas parezcan ser a veces, sospechamos que nuestras debilidades son como dragones al acecho en las profundidades de nuestra personalidad. Esperamos que ya usted se haya dado cuenta de que sus debilidades son mucho menos trascendentes — más parecidas a duendecillos traviesos que a dragones. Sin embargo, los duendecillos pueden producir desastres. Por consiguiente, el mejor consejo no es concentrarse en sus fortalezas y olvidar del todo sus debilidades, sino concentrarse en sus fortalezas y *buscar formas de manejar sus debilidades*. Entonces, ¿cuál es la forma más eficaz de manejar una debilidad? Para empezar, usted debe saber lo que es una debilidad. Nuestra definición de debilidad es *cualquier cosa que obstaculice el camino hacia un desempeño excelente*. Algunos dirían que esta definición se cae de su peso, pero, antes de seguir adelante, piense que no es la definición que la mayoría de nosotros utilizaríamos. La mayoría de nosotros probablemente estaría de acuerdo con los diccionarios de Webster y de Oxford y definiría la debilidad como "un campo en el cual carecemos de dominio". En su esfuerzo por desarrollar su vida alrededor de las fortalezas, le aconsejamos evitar esta definición por una razón muy práctica: como todos nosotros, habrá muchos aspectos de su vida que usted no dominará, pero la mayoría sencillamente no valen la pena. ¿Por qué? Porque no obstaculizan su camino hacia el desempeño

excelente. Son irrelevantes. No necesitan ser manejados, sino sencillamente olvidados.

Por ejemplo, ni su incapacidad para operar un espectrómetro de masas ni su ignorancia de la secuencia de los elementos de la tabla periódica son debilidades porque lo más seguro es que usted no sea un(a) científico(a) profesional. A menos que le hagan falta para un juego de mesa, probablemente no le importará en lo más mínimo no dominar esos campos.

Estos son ejemplos transparentes en el sentido de que se refieren a conocimientos y destrezas especializados pero, ¿qué pasa con los talentos? ¿No cree que si no domina el tema Estratégico, deberíamos tildar eso de debilidad e instarlo(a) a manejarlo? Si nos basamos en nuestra definición de una debilidad, la respuesta sería que si usted tiene un talento limitado para pensar estratégicamente, *no* se trata de una debilidad, como no es una debilidad desconocer la raíz cuadrada de pi. Hay cientos de miles de roles en las cuales usted no tiene que jugar al "¿Qué tal si...?" o desarrollar planes de contingencia, de modo que su falta de talento estratégico sencillamente es eso, una ausencia. Lo que debe hacer es caso omiso de esta carencia de talento.

Pero, al igual que los duendecillos traviesos de la película "Gremlins" que se transformaban en criaturas espantosas cuando les caía agua o cuando se alimentaban después de la media noche, las faltas irrelevantes de talento pueden mutar y convertirse en debilidades verdaderas bajo una condición: tan pronto como usted deba realizar un rol que le *exija* recurrir a una de sus carencias de talento - o un aspecto sobre el cual tiene poco conocimiento o pocas destrezas — nacerá una debilidad. Por ejemplo, el hecho de desconocer la velocidad de pérdida de un Boeing 747, irrelevante en la mayoría de los casos, puede ser una debilidad devastadora si usted es un(a) piloto. Asimismo, su carencia del talento Comunicación, inocuo en su rol anterior de asistente de

investigación en derecho, se transforma en debilidad tan pronto como decide ser abogado (a) litigante.

Entonces, ¿cuál es la mejor manera de manejar una debilidad auténtica, una vez que defina una deficiencia que le impide alcanzar la excelencia en su desempeño? Lo primero que debe hacer es identificar si se trata de una debilidad en materia de destrezas, en materia de conocimientos o en materia de talento. Por ejemplo, podría tener dificultades vendiendo equipos médicos no por falta de talento para enfrentar a las personas (el talento Mando), sino porque está perdiendo el tiempo tratando de venderles a los médicos cuando la realidad del mercado actual de la salud es que quien toma las decisiones es el gerente financiero. O es probable que, como gerente, sus dificultades para delegar tengan menos que ver con el anquilosamiento de su talento Desarrollador que con el simple hecho de no saber cómo dirigir una sesión para fijar metas con sus empleados. En situaciones de este tipo, la solución es clara: salga a adquirir las destrezas o los conocimientos que necesita.

¿Cómo puede estar seguro(a) de que los ingredientes faltantes son los conocimientos o las destrezas y no el talento? Bueno, puesto que desarrollar un desempeño excelente está lejos de ser una ciencia exacta, es difícil saberlo con certeza. Sin embargo, éste es nuestro consejo: si después de adquirir los conocimientos y las destrezas que cree necesitar su desempeño continúa siendo regular, entonces, por descarte, el ingrediente faltante *debe* ser el talento. Al llegar a este punto, es preciso dejar de perder el tiempo tratando de estudiar cómo alcanzar la excelencia y comenzar a aplicar una estrategia más creativa.

Considere las siguientes cinco estrategias alternativas para manejar una debilidad de talento, extraídas de nuestras entrevistas con personas sobresalientes:

- 1. Mejorar un poco en el asunto.** Esta primera estrategia no suena

muy creativa, pero hay unos cuantos casos concretos en los cuales es la única viable. Algunas actividades son requisitos básicos para casi todos los roles: poder comunicar las ideas, por ejemplo; o escuchar a los demás; u organizar la vida de tal manera que esté disponible cuando lo (a) necesiten; o asumir la responsabilidad por su desempeño. Si usted no posee Talentos Dominantes en esas áreas — Comunicación, Empatía, Disciplina o Responsabilidad— tendrá que aplicarse y esforzarse para mejorar un poco. Por todas las razones descritas en los capítulos anteriores, es probable que no disfrute el esfuerzo y con seguridad no alcanzará la excelencia si no hace nada más, pero será inevitable. De lo contrario, esas debilidades podrán minar todas sus maravillosas fortalezas en otros campos.

Si esforzarse por mejorar un poco demuestra ser demasiado agotador, ensaye la siguiente estrategia: diseñe un sistema sencillo de apoyo para neutralizar su debilidad.

2. Diseñar un sistema de apoyo. Todas las mañanas antes de ponerse los zapatos, Kevin L. se detiene un momento a imaginarse dibujando las palabras "¿Qué pasaría" en el zapato izquierdo y la palabra "si...?" en el zapato derecho. Este extraño ritual es su sistema de apoyo para manejar una debilidad que podría ser devastadora. Kevin es el gerente nacional de ventas de una compañía de software y, por obvio que parezca, una de sus responsabilidades es crear la estrategia nacional de ventas. Kevin ha traído consigo muchos talentos a su rol — es analítico, creativo, impaciente — pero, infortunadamente, el Estratégico no es uno de ellos. Esto significa que pese a ser lo suficientemente inteligente para prever los obstáculos que podrían dar al traste con sus planes, su mente no se detiene en forma natural a examinar otros caminos y a visualizar en detalle hacia dónde podrían conducir. Escribir en

sus zapatos en las mañanas es la mejor técnica que pudo urdir para recordar que debe preguntarse "¿Qué pasaría si...?" para poder prever los obstáculos.

Durante nuestra investigación encontramos una y otra vez estos sistemas de apoyo muy particulares. Supimos de una gerente que sufría de desorganización congénita y cuyo sistema de apoyo era su compromiso consigo misma de ordenar completamente su escritorio una vez al mes. Entrevistamos a otra persona, una maestra, con incapacidad para mantener la atención durante mucho tiempo, hasta el punto de no poder concentrarse el tiempo suficiente para calificar los trabajos de sus alumnos. ¿Cuál era su sistema de apoyo? Una regla de no calificar nunca más de cinco trabajos consecutivos. Calificaba cinco y se levantaba a prepararse una taza de café. Calificaba otros cinco y le daba de comer al gato. Es probable que usted tenga su propio sistema que le sirva de muleta para una de sus debilidades persistentes. Podría ser tan sencillo como comprarse un Palm Pilot para organizar su vida, o tan extraño como imaginarse a su público desnudo a fin de calmar los nervios antes de un discurso. Pero cualquiera que sea, no subestime su utilidad. Usted dispone sólo de cierto tiempo para invertir en usted mismo (a). Un sistema que le evite la preocupación por una debilidad le deja tiempo libre que puede aprovechar para averiguar la forma de perfeccionar una fortaleza.

Algunas veces no es necesario ir muy lejos a buscar el sistema de apoyo perfecto porque puede encontrarse en alguna de sus fortalezas. De ahí la siguiente estrategia.

3. Válgase de uno de sus talentos fuertes para sofocar su debilidad. Mike K. es asesor y se gana la vida dictando conferencias a empresarios. No cabe duda de que sobresale en su rol. El hecho de que cobra miles de dólares por cada conferencia y de que su

agenda está completa para todo el año parecería confirmar la idea de que es un buen orador.

Pero nadie vive más sorprendido con este giro que dieron las cosas que el propio Mike. Si hace veinte años alguien le hubiera dicho que se estaría dirigiendo a grupos de cuatrocientas o quinientas personas todas las semanas, entreteniéndolas con sus anécdotas e ideas, habría supuesto lo peor: que lo que ese alguien trataba de hacer era humillarlo. Y es que Mike comenzó a tartamudear cuando tenía cuatro años. No era un tartamudeo de esos que se presenta ocasionalmente bajo presión. Era una aflicción constante. Cada palabra era una trampa. Le era imposible pronunciar las que comenzaban por consonantes. Cuando trataba de pronunciarlas se llenaba del ímpetu de hablar. Aunque lo sentía en su interior, no lograba emitir el sonido de la primera letra. Entonces se congelaba con un murmullo a flor de labios, pero sin poder vocalizar la palabra.

Las palabras que comenzaban por vocal eran todavía peores. El primer sonido de la palabra fluía con facilidad — pues se trataba de una vocal suave — pero el resto de la palabra se quedaba muy atrás. Entonces la primera vocal se repetía una y otra vez como una locomotora saliendo de la estación, pero sin un solo vagón detrás.

Sobra decir que esta debilidad mortificaba a Mike. Tuvo la desgracia de asistir a un internado en Inglaterra, donde algunos de sus compañeros eran refinados en su crueldad. Sus angustiados padres lo llevaron a cuanto psicólogo pudieron en su esfuerzo por encontrar una cura, pero aparte de oír que debía dejar de hacer esfuerzos por competir con su hermano mayor, Mike no aprendió nada que pudiera servirle. Se arrastró penosamente durante sus años de colegio, temiendo a cada instante que le pidieran leer en voz alta, resintiéndose a sus ruidosos compañeros y acosado por los

temores de adolescente de que nunca contraería matrimonio por no poder pronunciar la pregunta "¿Quieres casarte conmigo?".

Entonces una mañana ocurrió un milagro. Escogieron a Mike para hacer una lectura delante de todo el colegio. Al ver su nombre en la lista de lectura, Mike se puso furioso. Sabía que no era por maldad, que el colegio sencillamente cumplía con el protocolo de asignar una lectura a cada uno de los graduandos pero, ¿en qué estaban pensando? ¿Acaso no sabían que su lectura se convertiría en un espectáculo bochornoso? ¿Acaso no podían cambiar el protocolo y ahorrarle la humillación?

Mike presentó su petición al rector, pero era Inglaterra y estaba en un internado, así que no, no era posible cambiar el protocolo.

La mañana de la lectura, Mike arrastró los pies hasta el podio, agobiado por la magnitud de su fracaso inminente. La noche anterior había practicado su pedazo con la ayuda del rector y los cinco minutos se habían convertido en un cuarto de hora de tortura a causa de su tartamudeo. Sabía lo que sucedería, pero no podía evitarlo. Como todas las tragedias, era inevitable, de tal manera que se subió al podio, se aferró a él, miró a la multitud sonriente y respiró profundamente.

Y de pronto, cual ambrosía, las palabras comenzaron a brotar de su boca. Lo hacían con tanta rapidez que escasamente podía alcanzarlas. Fluían como debería ser, como les fluyen a las personas normales. A la mitad de la lectura estaba cumpliendo con el tiempo. Hubo un tropiezo momentáneo con la palabra "sarcasmo" — ironía que reconoce hoy día — pero continuó con la segunda mitad de la lectura, sorteando fácilmente palabras peligrosas como "inevitable" y "multitudes" y "magnífico", avanzando con gracia hasta la meta. Había terminado. Había leído el trozo sin tartamudear. Y lo más extraño e inconcebible era que lo había

disfrutado. Alzó los ojos y vio unas cuantas personas boquiabiertas, un par de expresiones de desencanto de sus venganzas del recreo y una decena o más de sonrisas sinceras y maravillosas de sus mejores amigos.

Todos corrieron a su encuentro después: "¿Qué pasó?". Buena pregunta, pensaba él. Después de diez años de terapias infructuosas para corregir el defecto, éste había desaparecido súbitamente y en público. ¿Qué *había* sucedido?

Pensando en retrospectiva, se dio cuenta de que justo antes de comenzar a leer había mirado al público, había visto sus caras y se había sentido lleno de energía. Lentamente, pero cada vez con más certeza, reconoció que le encantaba el escenario — la combinación de la Significación y la Comunicación, para utilizar las palabras del Perfil de Fortalezas. La presión de actuar ante cientos de personas, tan atemorizante para algunos, era como una inspiración para él. Mientras otras personas se paralizaban delante de la gente, él en realidad se tranquilizaba. Su cerebro funcionaba más rápidamente y encontraba las palabras con mayor facilidad. De pie ante el público podía hacer lo que siempre había eludido en la vida real: podía liberar los pensamientos atrapados dentro de su cabeza. Podía expresarse.

Mike aplicó este descubrimiento de su fortaleza a su vida por fuera del escenario. Cada vez que hablaba con alguien - en el patio del colegio, en el automóvil de regreso a casa, por el teléfono — imaginaba que se estaba dirigiendo a doscientas personas. Imaginaba la escena, veía los rostros, organizaba cuidadosamente sus pensamientos y, súbitamente, las palabras comenzaban a brotar. Desde ese día y para siempre dejó de ser M-M-M-Mike en el colegio, en los lugares de esparcimiento, para los amigos y la familia.

Mike es un ejemplo del poder de las fortalezas para vencer las debilidades. Después de diez años de ser definido por su debilidad, de tratar desesperada e infructuosamente de corregirla, Mike tuvo la fortuna de reconocer los talentos que, cultivados correctamente, serían su liberación. En su esfuerzo por manejar sus debilidades, mantenga la mente lista a reconocer los talentos que puedan servirle para manejarlas.

4. Busque un complemento. Los complementos son una de las cosas que se ha perdido en el mundo corporativo. Con perfiles de los cargos cuyas descripciones ocupan dos páginas y unas listas cada vez más largas de las competencias requeridas, hemos llegado a convencernos de la noción de que un empleado eficaz es una persona perfecta. En vista de este adoctrinamiento, no sorprende que muchos de nosotros olvidemos que el empleado "perfecto en todo" es una ilusión y que la ayuda para "perfeccionar" bien puede estar en quienes nos rodean.

Por el contrario, entre las personas sobresalientes a quienes entrevistamos, encontramos a miles que se habían convertido en expertas en el arte de encontrar su complemento. No sólo podían describir con todo detalle sus fortalezas y debilidades sino que también identificaban a alguna persona cercana cuyas fortalezas compensaban sus debilidades. Algunas de esas debilidades eran de conocimientos o destrezas, de manera que era bastante fácil identificar las fortalezas correspondientes. Encontramos empresarios "inútiles con los números" que se habían asociado deliberadamente con contadores "fanáticos de los números" y genios en genética que habían buscado prudentemente a un abogado experto que supiera cómo conseguir la aprobación para sus medicamentos milagrosos. Sin embargo, los ejemplos más impresionantes fueron las alianzas construidas con base en talentos complementarios.

Estaba el alto ejecutivo para quien era claro el *concepto* de que cada uno de sus subalternos era diferente pero que reconocía carecer del talento que permite identificar *en qué* radicaban esas diferencias (Individualizar). En lugar de tratar de fingir, contrató a un profesional de recursos humanos cuya función principal era ayudarlo a comprender las idiosincrasias de cada persona.

Estaba el abogado litigante que presentaba argumentos contundentes en los tribunales pero que detestaba investigar la jurisprudencia en la biblioteca (Contexto). Sabía que la persona más importante a quien reclutara para su oficina sería alguien con una pasión por los precedentes igual a la suya por la argumentación. No tardó en encontrar a la persona cuyos ojos se iluminaron ante la perspectiva de dedicar días enteros a leer letra menuda, y juntos han construido una práctica floreciente.

Estaba también el auxiliar de vuelo encantador pero condescendiente a quien le aterraba la mera idea de enfrentarse a un pasajero escandaloso o de dar malas noticias a un pasajero agradable (Mando). Así, en todos los vuelos, antes de que abordaran los pasajeros, miraba a su alrededor para ver si alguno de los miembros de la tripulación servía para mantener la compostura al anunciar la cancelación del vuelo, al arreglar problemas de sillas mal asignadas o al dar otras noticias desagradables. No siempre encontrada el aliado perfecto, pero con frecuencia sí, y esas alianzas, según sus palabras, le han ayudado a evitar las situaciones que solían ponerlo nervioso, perder la serenidad y fastidiar a los pasajeros.

Lo asombroso de estos ejemplos no es la profundidad de análisis requerida; en efecto, el talento faltante en cada uno de estos casos saltaba a la vista. Lo asombroso es sencillamente la voluntad de cada una de estas personas para reconocer sus

imperfecciones. Es preciso poseer una personalidad sólida para pedir ayuda.

5. Sencillamente abandonar la debilidad. Aunque esta estrategia es un último recurso, si por una razón u otra se ve en la necesidad de utilizarla, le sorprenderá cuánto poder puede generar.

Muchos de nosotros perdemos demasiado tiempo, confianza y respeto tratando de aprender a hacer cosas que sencillamente no necesitamos hacer. ¿Por qué? Porque nos alientan a hacerlo. Los departamentos de recursos humanos insisten en definir las funciones conforme a la *manera* como debe realizarse el trabajo y no en función del *objetivo* que el trabajo debe cumplir. Imponen estilos en lugar de resultados, condenando a cada empleado a aprender el estilo deseado. Es así como uno encuentra empleados que carecen del talento futurista ensayando enunciados de visión porque alguien ha decretado que todos los empleados deben tenerla. O gerentes serios practicando chistes con la esperanza de ser más graciosos porque en alguna parte de la descripción dice "Debe utilizar el sentido del humor de manera apropiada" como una de las competencias de la gerencia.

Nuestros entrevistados rechazaron esta obediencia a los estilos. ¿Cuál fue su consejo para manejar una debilidad especialmente persistente? Dejar de hacer la actividad y ver si a alguien le importa. Dijeron que al optar por ese camino pueden producirse tres resultados sorprendentes. Primero, descubrir que es muy poco lo que a la gente le importa. Segundo, ver cuánto respeto se logra con eso. Y tercero, lo bien que se siente.

Mary K., una gerente carente del talento Empatía, recurrió a esta estrategia. Después de tratar infructuosamente de penetrar los misterios del estado emocional de cada persona, decidió asumir una posición firme. Confesó a cada uno de sus empleados

su falta de Empatía y les dijo: "De ahora en adelante no trataré de fingir más. Jamás podré comprenderlos por intuición, de manera que si necesitan que yo sepa lo que están sintiendo, más vale que me lo digan. Y no piensen que decírmelo una vez al comienzo del año será suficiente. Su forma de sentir no es algo que pueda guardar en la memoria fácilmente, de modo que deben recordármelo con frecuencia; de lo contrario, jamás lo recordaré".

El alivio fue general con esta confesión. Los empleados sabían que ella era una buena persona, pero no les cayó de sorpresa saber que carecía del talento Empatía. Habrían utilizado la palabra distante o fría sin tacharla de falta de empatía, pero el significado hubiera sido el mismo. Como lo dijo uno de ellos: "Mary se siente tan perdida en el mundo de las emociones que bien podría ser la mejor amiga de uno sin saberlo jamás".

Mary necesitó valor para confesar su debilidad y anunciar que se daba por vencida, pero fue un gran paso en su carrera de gerente. A los ojos de los empleados se transformó en una persona más auténtica, consciente de un defecto real y, por consiguiente, en una gerente más digna de confianza. Su comportamiento perdió esa cualidad falsa de "actuación" y se tornó más previsible, imperfecto, pero previsible. Esto les agradó a los empleados.

Al confesar una debilidad y anunciar la intención de abandonarla, usted podrá conseguir el mismo resultado. Confiese que ha perdido la batalla contra sus debilidades incorregibles y bien podrá ganarse la confianza y el respeto de quienes lo (a) rodean.

Cada una de estas estrategias — mejorar un poco, diseñar un sistema de apoyo, utilizar uno de los talentos más fuertes para sofocar la debilidad, conseguir un complemento, y sencillamente dejar de actuar con esa debilidad — puede serle útil en su esfuerzo por desarrollar su vida alrededor de sus fortalezas. Pero independientemente de la estrategia que elija, nunca pierda la perspectiva.

Estas estrategias no transforman las debilidades en fortalezas. Su propósito es ayudarle a manejar las debilidades para que no obstaculicen sus fortalezas. Como hemos visto, las "soluciones ilusorias" sirven, pero no bastan por sí solas para llegar a la excelencia.

Un último punto sobre el manejo de las debilidades. Hay quienes se preguntan si un Talento Dominante puede llegar a ser tan intenso como para obstaculizar el desempeño excelente y, por definición, convertirse en una debilidad. Por ejemplo, ¿puede alguien tener un talento Emprendedor tan fuerte como para que olvide mirar hacia el futuro? ¿O puede ser tan abrumador el talento Mando de una persona como para que acabe por causar enojo a quienes la rodean? Nuestra opinión es diferente. No es posible tener un determinado talento en exceso. Lo único que puede suceder es no tener suficiente de otro. Por ejemplo, las personas groseras no tienen exceso de Mando. Carecen de suficiente Empatía. Las personas impacientes no tienen un exceso de talento Iniciador. Tienen muy poco talento Futurista.

Esta diferenciación no es esotérica. Por el contrario, tiene repercusiones prácticas. Si suponemos que una persona tiene dificultades para sobresalir porque tiene exceso de un determinado talento terminaremos pidiéndole que trate de sofocarlo un poco, de dejar de comportarse de esa forma y de ser menos auténtica. Este es un consejo represivo. Aunque la intención sea buena, rara vez sirve. Por el contrario, si suponemos que tiene dificultades porque no tiene suficiente de un determinado talento, el consejo que ofreceremos será más positivo. Sugeriremos que esquive su debilidad. Le diremos que decida cuál de las cinco estrategias podría serle más útil, que escoja una o dos y las acomode a su situación singular. Aunque es un consejo difícil de poner en práctica, pero es más creativo, tiene un propósito claro y, por consiguiente, es más eficaz.

¿Pueden mis talentos revelar si he elegido acertadamente mi profesión?

De todas las preguntas que lo(a) pueden desvelar al pensar en su carrera, las más apremiantes son estas dos: ¿Ha elegido el campo indicado según lo que usted es (salud, educación, ingeniería mecánica, computación, modas, etc.)? Y, ¿está desempeñando el rol apropiado para usted? ¿Debe usted ser vendedor, gerente, administrador, escritor, diseñador, asesor, analista, o alguna combinación especial?

Si elige el rol correcto en el campo equivocado podría terminar siendo un vendedor natural que vende servicios en los cuales no cree, o un genio diseñando productos que no le producen ninguna emoción. Análogamente, si elige el campo que le apasiona pero olvida seleccionar el rol correcto, podrá terminar administrando escuelas cuando preferiría enseñar, o editando artículos de prensa en lugar de escribirlos.

¿Cómo pueden los resultados del Perfil de Fortalezas (*StrengthsFinder*) ayudarle a despejar estas dos preguntas sobre su carrera? Los temas que constituyen sus Talentos Dominantes dicen poco acerca del campo en el cual debe ubicarse, y aunque podrían darle cierta orientación sobre el talento del rol, no conviene asumir dicha orientación como si fuera el evangelio.

Estas respuestas seguramente le han sorprendido, de manera que conviene detenerse a analizar más a fondo el "campo" y el "rol" a fin de ver con exactitud dónde y cómo puede ayudarle el Perfil de Fortalezas.

CAMPO

¿Alguna vez ha respondido uno de esos cuestionarios de orientación profesional para averiguar el campo para el cual está mejor dotado? Estos cuestionarios se basan en la premisa de que todas las personas que trabajan en un mismo campo deben tener una disposición semejante. Estudian la disposición de la persona, la comparan con cada campo de la base de datos y luego la encasillan dentro del campo que más se le parece.

El Perfil de Fortalezas no es uno de esos cuestionarios. Este instrumento revela los Talentos Dominantes, los cuales, si bien pueden apuntar hacia ciertos caminos, no encasillan en un campo u otro. No pueden. ¿Por qué? Sencillamente porque la investigación no confirma que exista una relación lineal entre los talentos y los campos. Uno de los hallazgos más llamativos de nuestras entrevistas fue el número de personas con talentos semejantes que sobresalían en campos muy diferentes.

Cuando Jeanne J. y Linda H. completaron el Perfil de Fortalezas, tres de sus Talentos Dominantes fueron Significación (el anhelo de obtener reconocimiento por la excelencia), Iniciador (el deseo de actuar) y Mando (la presencia de ánimo para cuestionar a los demás). Jeanne y Linda tienen un estilo muy parecido. Ambas son firmes, claras y un poco intimidantes. La trayectoria que han seguido en sus carreras también es muy parecida. Ambas llegaron al escenario nacional donde sobresalieron. Pero sus campos respectivos no habrían podido ser más distintos.

Al terminar la universidad, Jeanne incursionó directamente en el campo del comercio minorista. Siempre le había encantado. Era tan inmediato, tan fácil de medir, tan directo. Todo el proceso (comprar, comercializar y servir a los clientes) le producía fascinación. No imaginaba poder trabajar en ningún otro campo.

En ese mundo acelerado, los Talentos Dominantes de Jeanne (Iniciador, Mando y Significación) demostraron ser de gran utilidad. Nunca tuvo miedo de actuar, aun cuando, como le sucedía ocasionalmente, carecía de información suficiente. Nunca dudó al momento de enfrentar a sus colegas y desafiarlos a continuar esforzándose hacia niveles sobresalientes de desempeño. Y fue así como trepó por la escalera tradicional de su carrera, hasta las filas de la gerencia de los almacenes de Disney, hasta la presidencia de Victoria's Secret, hasta la presidencia de Banana Republic, donde condujo a su equipo más allá de la meta de los 1000 millones *de* dólares en ventas, y finalmente hasta su cargo actual como presidente del negocio de Wal-Mart en la Internet, donde ha asumido el reto de crear nuevamente en la red virtual al comerciante minorista más grande del mundo.

Linda encontró su campo de manera menos directa. Mientras estudiaba en la Universidad de Pittsburgh conoció a un compañero cuya pasión era el derecho. Él era el editor de la revista universitaria *Law Review* y pasaba largas horas en la biblioteca de derecho preparando artículos y diseños para la revista. El derecho le era indiferente a Linda, pero siempre había sentido curiosidad (y sigue sintiéndola) por las personas apasionadas por lo que hacen, de manera que pasaba tiempo con su compañero en la biblioteca, leyendo los artículos y verificando la jurisprudencia. Se hicieron amigos. Habrían podido llevar su relación a otro plano pero, por desgracia, una semana antes del grado el muchacho se mató en un accidente automovilístico cuando iba a visitar a sus padres. Cuando Linda logró despejar su mente después de los días de aturdimiento que siguieron al accidente, sintió que todo había quedado interrumpido, truncado. Y así, lentamente, sin tener mucha idea de a dónde llegaría, comenzó a retomar la vida de su amigo donde él la había dejado. "Era lo más práctico que podía hacer para rendir tributo a su memoria", dice ahora,

tratando de explicar. Se matriculó en la facultad de derecho, ayudó a editar la revista *Law Review*, desarrolló verdadera pasión por sus estudios como le había sucedido a él, y fue la segunda de su clase al graduarse.

Después vino una carrera de primeros puestos. Fue la primera mujer en Texas en servir de secretaria para un juez de un tribunal de apelaciones de los Estados Unidos. Fue la primera mujer socia de una prestante firma de abogados en Dallas. Fue la primera mujer en la lista de finalistas para pertenecer a la Comisión de Valores y Cambios. Tras perder ese nombramiento por circunstancias fuera de su control, fue la primera mujer en llegar a la presidencia de la junta de asesoría jurídica de la Bolsa de Nueva York.

Es obvio que la inteligencia natural de Linda tuvo que ver con sus logros. Sin embargo, al examinar las decisiones sobre su carrera, uno descubre que había algo más que la empujaba aparte del deseo de rendir tributo a la memoria de su amigo. En efecto, en cada paso se aprecia la mano orientadora de sus Talentos Dominantes. Como única mujer socia de la firma de abogados, disfrutaba la presión de tener que destacarse, de tener que hacer acopio de su presencia de ánimo para ser escuchada (Mando), pero anhelaba al mismo tiempo un escenario más grande (Significación). Y así, en lugar de golpearse la cabeza contra el techo de cristal de la comunidad de juristas de Texas, deliberadamente (Iniciador) cultivó un campo especializado — la titularización de los sindicatos de finca raíz — para poder tener una fuente independiente de poder y credibilidad. Este conocimiento experto hizo que se fijaran en ella los principales bancos de inversión de Wall Street, lo cual la llevó a vincularse con clientes importantes, a dictar conferencias, a escribir libros, a enseñar como profesora invitada y a elevarse por encima de su escenario local de Texas para aterrizar en la escena nacional.

Las historias de Jeanne y de Linda demuestran que hay muchas

formas de encontrar el campo correcto. Jeanne lo llevaba en el alma. Linda cayó en el de ella por honrar a un amigo (y, dicho sea de paso, hoy, a pesar de su éxito, piensa que si tuviera que comenzar de nuevo, probablemente elegiría el campo de la empresa privada y no el del derecho). Usted tendrá que encontrar su campo de la misma manera — escuchando los anhelos que lo (a) llaman y reconociendo aquellas cosas que lo (a) mueven. Sí no siente un llamado fuerte, tendrá que experimentar en la universidad o durante los primeros años de la vida laboral y reducir gradualmente las opciones por descarte.

Por eso dijimos que el Perfil de Fortalezas no le ayudará a ubicarse en un campo determinado. En su búsqueda del campo correcto, ni Jeanne ni Linda se habrían beneficiado de saber cuáles eran sus Talentos Dominantes porque, pese a sus campos distintos, sus talentos eran muy semejantes. Lo mismo vale para usted. Sus Talentos Dominantes no necesariamente le ayudarán a elegir entre el comercio, el derecho o la carpintería. Pero *sí* le servirán para aprovechar al máximo cualquiera que sea el campo que escoja.

ROL

Éste es un aspecto en el cual el Perfil de Fortalezas tiene más que ofrecer. Nuestra investigación revela que las personas que sobresalen en el mismo rol poseen algunos talentos semejantes. Por ejemplo, muchos de los periodistas a quienes entrevistamos tenían el talento Flexibilidad entre su lista de los cinco Dominantes. Son personas que no saben a dónde los llevará su trabajo día tras día. La noche del lunes podrían estar apretujados bajo la lluvia delante del Ramada Inn del aeropuerto de Newark, esperando para entrevistar a los sobrevivientes de un accidente de aviación, para estar de regreso en sus oficinas el

martes en la mañana terminando un artículo sobre el impacto del incremento de las tasas de interés. Mientras algunos de nosotros sentiríamos una especie de sacudida mental con esos constantes cambios de tema, tono y ubicación, las personas dotadas de Flexibilidad encuentran en ellos su vigor. Se nutren de lo inesperado.

Muchos de los médicos de nuestro estudio, independientemente de su especialidad, poseían el talento Restaurador. Todos los días se enfrentan a pacientes que necesitan ayuda. Deben responder a la necesidad del momento de cada una de esas personas, a sabiendas de que por muy diligentes y atentos que sean en su trabajo, el futuro sólo les deparará más pacientes enfermos a quienes deben sanar. Este rol sería interminable y desagradecido de no poseer ellos el talento de derivar una satisfacción profunda de la recuperación de un paciente o, en algunos casos, del hecho de que uno de ellos acepte la muerte.

En ese mismo orden de ideas, encontramos miles de maestros con talentos como Desarrollador, Empatía e Individualizar, quienes supuestamente se valían muy eficazmente de sus talentos para ayudar a cada estudiante a aprender. Los talentos de Mando, Iniciador y Competitivo solían estar entre los primeros cinco de la lista de los vendedores a quienes entrevistamos. Eran talentos que los hacían vibrar ante el reto de la confrontación y la persuasión, y la oportunidad de medir su eficacia contra la de sus colegas.

A pesar de estos descubrimientos, usted debe tener cuidado de no trazar una línea muy recta entre un talento en particular y un determinado rol. Sugerimos esta cautela porque nuestras entrevistas revelaron que miles de personas con combinaciones de talentos muy distintas pueden desempeñar un mismo rol igualmente bien.

Steve S. y Victoria S. son empresarios exitosos y, no obstante, los cinco Talentos Dominantes de Steve son Competitivo, Analítico, Estratégico, Idear y Futurista, mientras que los de Victoria son

Empatía, Desarrollador, Restaurador, Contexto y Equidad. ¿Cómo podrían sobresalir en un rol semejante con estas combinaciones de Hálenlos tan diferentes? Lo pueden hacer forjando su rol de tal manera que se acomode a sus Talentos Dominantes.

Steve dirige una compañía de Internet llamada Icebox que produce y distribuye cortometrajes de dibujos animados en la Red. Su genialidad está en poder convencer a los directores de películas y a los capitalistas de riesgo para que vean y literalmente se convenzan de su visión del futuro. Su modelo de negocios es incompleto, su contenido (en el momento de escribir este libro) todavía está dentro de las cabezas de sus directores, y la tecnología de vídeo continuo está todavía a dos años de ser totalmente funcional. Y aun así, Steve goza con el desafío de convertir esta incertidumbre en una imagen atractiva de una empresa rentable. Ha reunido a un equipo de ejecutivos competentes y gerentes de personal que le permiten la libertad para hacer lo que más ama.

Victoria dirige una compañía de relaciones públicas de 7 millones de dólares, creada en Londres hace doce años y especializada en cadenas hoteleras tales como Four Seasons y Swissôtel. Ella misma reconoce que no es estratega y prefiere dejar esa responsabilidad a su socio, un antiguo banquero. Por su parte, ella se dedica a la parte operativa del negocio. Es quien selecciona a los empleados nuevos, les asigna las cuentas apropiadas, determina lo que cada uno necesita aprender y escucha sus problemas. En este rol puede utilizar la mayoría de sus cinco Talentos Dominantes, si no todos, con la consecuencia de que su empresa y los cuarenta empleados que en ella laboran, están prosperando.

Steve fracasaría lamentablemente en el rol de Victoria. Victoria rechazaría la de Steve. Sin embargo, arribos se han destacado como empresarios.

JohnF. vuela aviones Boeing 737 para American Airlines. Gilíes R.

vuela aviones 767 para Air France. Los cinco Talentos Dominantes de John son Equidad, Armonía, Contexto, Desarrollador y Relación. Los de Gilíes son Equidad, Armonía, Disciplina, Responsabilidad y Estudioso. Tienen en común la Equidad y la Armonía. Si uno lo piensa tiene sentido considerando las responsabilidades de un comandante de aeronave. El talento Equidad los induce a tratar a cada pasajero por igual y a hacer cumplir estrictamente las normas de seguridad, independientemente de lo exigente que pueda ser algún pasajero frecuente. El talento Armonía hace que busquen el común acuerdo en la cabina de mando y, en caso de surgir un conflicto, lo resuelven rápidamente para que piloto y copiloto puedan ocuparse del oficio de volar la nave.

¿Pero qué pasa con el resto de sus talentos? ¿Entran en juego? En el caso de John, los talentos de Desarrollador, Contexto y Relación le han empujado por un cauce bien particular. Se ha hecho maestro. Su cargo exacto es Capitán Aviador, Tipo Instructor, pero en lenguaje común es maestro. Entrena tripulaciones en la forma de operar el nuevo Boeing 737-800. En este rol no sólo ejercita sus músculos de Relación y Desarrollador al establecer relaciones con sus alumnos y esforzarse por ayudarles a aprender, sino que también aplica eficazmente su talento Contexto. Al parecer, el mejor método para entrenar pilotos es el método de casos. Así lo describe John: "Cada dos semanas recibo un grupo de cien pilotos y básicamente hablamos de la manera de maniobrar el avión en situaciones que pudieran presentárseles. Me baso en innumerables historias de otros que tuvieron menos suerte en su recuperación, y les enseño cómo hacer mejor las cosas. Los pilotos atribuyen mucha importancia al pasado y a la historia porque así es como aprendemos y progresamos". Los tres talentos restantes de Gilíes, Disciplina, Responsabilidad y Estudioso, le han llevado por otro camino. A Gilíes le encanta volar. Para ser exactos, a Gilíes le encanta aterrizar. Sabe que, como coman-

dante, su responsabilidad es garantizar la seguridad de sus pasajeros, de manera que en todos los vuelos se enorgullece de prestar atención a todos los detalles, especialmente el aterrizaje. Para él no hay otra sensación igual a la de tocar tierra con tanta perfección que los pasajeros escasamente se den cuenta de que las ruedas han tocado el suelo. Rara vez recibe agradecimientos por la precisión de su desempeño, pero *él* sabe que lo ha hecho perfectamente.

Esto explica la forma como se expresan sus talentos de Responsabilidad y Disciplina. ¿Y el Estudioso? Resulta que aparte de disfrutar los detalles complejos de aprender a volar, Gilíes no ha orientado ese talento hacia su trabajo. Lo ha utilizado para ocupar las largas horas de permanencia en tierra entre vuelo y vuelo. Lee todo el tiempo. Aprendió a tocar el piano y el órgano con gran destreza. Aprendió a hablar alemán y español. ¿Por qué? "Por ninguna razón en particular. No aprendo las cosas necesariamente para sacarles provecho. Aprendo sencillamente porque me agrada estudiar. Me gusta adquirir destrezas nuevas".

Cada uno de estos ejemplos nos recuerda que, independientemente del rol, hay muchos caminos hacia la excelencia. Es claro que algunos talentos concuerdan con ciertos roles, pero usted no debe decidir necesariamente que está mal ubicado sencillamente porque algunos de sus talentos no concuerden a primera vista con su rol.

Nuestro estudio de las fortalezas humanas no respalda la afirmación extrema y extremadamente engañosa de que uno "puede realizar cualquier rol que se proponga", pero sí apunta hacia esta verdad: usted alcanzará mayor éxito en lo que se proponga *si forja su rol de tal manera que tenga que ejercitar en él sus Talentos Dominantes la mayor parte del tiempo*. Esperamos que al hacerle reconocer los temas de los talentos que constituyen sus Talentos Dominantes, podamos ayudarle a forjar ese rol.

CAPÍTULO 6

Cómo maneja las fortalezas

- "FIDEL", SAM MENDES Y PHIL JACKSON
- UNO A UNO

"Fidel", Saín Mendes y Phil Jackson

"¿Cuál es el secreto de su éxito?"

Son muchas las cosas que se pueden hacer para evitar el fracaso como gerente. Se pueden fijar expectativas claras. Se puede destacar el propósito subyacente del trabajo de la gente. Se puede corregir a las personas cuando hacen algo mal. Y se las puede elogiar cuando hacen algo bien. El gerente que hace todo esto bien — y con frecuencia — no fracasará.

Sin embargo, este comportamiento tampoco le garantizará el éxito. Para sobresalir como gerente y convertir los talentos de las personas en grandes fortalezas productivas se necesita otro ingrediente esencial. De faltar éste, por mucha diligencia que se ejerza en fijar las expectativas, comunicar el propósito, corregir los errores o elogiar el buen desempeño, no será posible llegar a la excelencia. El ingrediente esencial es el talento *Individualizar*, y es así como se expresa:

Ralph González es gerente de una de las tiendas Best Buy, la cadena de productos electrónicos de consumo que ha registrado un éxito fenomenal. Hace un par de años recibió el encargo de salvar una tienda en Hialeah, Florida, que se encontraba en dificultades. Con toda su pasión, su creatividad y su parecido algo desconcertante con Fidel Castro en sus años mozos, dejó una impresión profunda tan pronto llegó. Para crear en su gente un sentido de identidad y propósito dio a la tienda el nombre de "La Revolución" y apodó a sus empleados "los revolucionarios" (decisión bastante atrevida si se considera el sentimiento anticastrista en el sur de la Florida, pero que, no obstante, dio

resultado). Redactó un Manifiesto Revolucionario y pidió a algunos equipos que vistieran uniforme de fatiga. Pegó todas las cifras importantes de desempeño en el salón de descanso y se propuso celebrar con bombo y platillos hasta el más mínimo progreso. Y para recalcar el punto de que la excelencia está en todas partes, dio a todos sus empleados un silbato, el cual debían soplar a todo pulmón siempre que vieran a un empleado, un supervisor o un gerente hacer algo "revolucionario". Hoy se escuchan los pitos con tanta frecuencia que ahogan la música de Bob Marley que suena por los parlantes, y las cifras de la tienda lo confirman: independientemente de los indicadores que se utilicen — crecimiento de las ventas, aumento de las utilidades, satisfacción de los clientes o retención de los empleados — la tienda de Hialeah es una de las mejores de Best Buy.

Sin embargo, cuando lo entrevistamos, nos llevamos la sorpresa de que Ralph no atribuía su éxito a La Revolución, a los silbatos o tan siquiera a su parecido con el joven Fidel Castro. Lo que dijo fue lo siguiente: "Todo se reduce a conocer a la gente. Siempre comienzo por preguntarle a todo empleado nuevo: '¿Eres persona de amigos o de cajas?'. En otras palabras, quiero saber si es alguien que prefiere iniciar una conversación con los clientes o que prefiere organizar la mercancía de tal manera que parezca que cada producto va a saltar del estante. Si es persona de amigos, la observo constantemente para ver si siempre sonrío, en cuyo caso la asigno a la caja registradora o a servicio al cliente, o si también tiene el talento para vender, en cuyo caso probablemente le doy el encargo de presentar nuestros nuevos y más complicados productos varias veces durante las horas de mayor actividad. También observo cuál es el estilo de gerencia que prefiere. En este momento tengo un gerente de mercancía que necesita una mano firme y un superior que le imponga retos; como él es así, espera que yo también lo sea. Por otra parte, mi gerente de inventarios

necesita de mí un estilo de gerencia diferente. Espera que yo le explique las cosas con claridad y le diga exactamente *por qué* necesitamos hacer algo- Yo observo permanentemente a fin de llegar a conocer a cada uno de mis empleados. Si no lo hiciera, ninguna de las otras cosas funcionaría".

Ralph González, un trabajador relativamente anónimo del sur de la Florida, es apenas uno de los gerentes extraordinarios que han basado su enfoque en el concepto de la individualización. Durante nuestras entrevistas descubrimos cientos de miles de personas como él en fábricas, departamentos de ventas, pabellones hospitalarios y juntas directivas. En efecto, sin importar el sitio, sin importar cuán desconocido o elegante sea el ambiente, cuando estudiamos a los gerentes excepcionales todos parecían compartir esta pasión por la individualización.

Cuando Sam Mendes, el joven director cinematográfico ganador del Óscar por la película *Belleza Americana*, describió el secreto de su éxito para el periódico británico *The Independent* sus palabras fueron las siguientes: "No soy un director de talla mundial. No soy maestro. Soy entrenador. No tengo una metodología. Cada actor es diferente. Y en el escenario es preciso estar cerca de todos ellos, tocándolos en el hombro y diciéndoles: 'Estoy contigo. Sé exactamente cómo trabajas'. ...A Kevin Spacey le agrada hacer chistes... e imitar a la gente hasta el momento de la acción, mientras habla por teléfono con su agente, o en cualquier otra situación. Mientras más despreocupado y más jovial, más deja de pensar en lo que hace. Cuando uno dice 'Acción', es como un rayo láser. Su despreocupación engendra espontaneidad. Entonces a Kevin uno le dice: 'Haz una imitación de Walter Matthau'. Por otro lado, Annette Bening se conecta a su *walkman* media hora antes de comenzar a grabar, aislándose del escenario, escuchando concentrada la clase de música que su personaje escucharía... Lo único que sé es que

me desenvuelvo dirigiéndome a cada uno de ellos y tratando de comprender el terreno en el cual ellos a su vez se desenvuelven". Y lo resumió así: "El lenguaje que utilizo con cada uno de ellos tiene que ser el apropiado para su cerebro".

Cuando Phil Jackson, entrenador de los Bulls de Chicago, ganadores de seis campeonatos de la Asociación Nacional de Baloncesto (NBA), se fue a trabajar para los Lakers de Los Ángeles, llevó consigo todas las técnicas que tanto le habían servido en Chicago: la filosofía Zen, las sesiones de meditación, el sistema del triángulo ofensivo. Pero también llevó consigo libros: un libro diferente para cada jugador. Al joven superestrella Kobe Bryant le regaló un ejemplar de *The WhiteBoy Shuffle* de Paul Beatty, porque consideraba que la historia del joven negro criado en una comunidad predominantemente blanca reflejaba los mismos retos que tuvo que enfrentar el propio Kobe mientras crecía en los suburbios de Filadelfia. Para Shaquille O'Neal, uno de los jugadores de baloncesto más reconocidos y celebrados del mundo, eligió la autobiografía de Federico Nietzsche, *Ecce Homo*, porque trataba el tema de la búsqueda de identidad, prestigio y poder. Rick Fox, de quien se dice que aspira a ser actor, recibió un ejemplar de la autobiografía de Elia Kazan, uno de los directores más notables de Hollywood.

¿Por qué escoger libros diferentes para cada jugador? Según Jackson, "el propósito de los libros es demostrarles que los aprecio y me interesan como individuos".

Como gerente, usted tiene la misma oportunidad. Tendrá que centrar su atención en cada empleado como individuo. Tendrá que llegar a conocer el comportamiento de cada uno y, como hizo Sam Mendes, encontrar el lenguaje apropiado "para cada cerebro". Las expectativas fijadas deberán ser levemente diferentes para cada persona. La forma de establecerlas también deberá ser diferente, como

también la forma de hablarle a cada quien sobre la misión de la compañía, su forma de corregir los errores, su forma de cultivar una fortaleza, su forma de elogiar, lo que usted elogia y por qué. Usted deberá acomodar todos sus movimientos como gerente de conformidad con la individualidad de cada uno de sus empleados.

Por sobrecogedor que esto parezca, es imposible evitarlo. El "cableado" cerebral de cada empleado es ligeramente diferente y si usted desea conservar a los empleados talentosos y estimularlos hacia un desempeño superior, tendrá que identificar la singularidad de cada uno y encontrar formas de aprovecharla.

Esto suele ser difícil por un par de razones. La primera es que la gran mayoría de las organizaciones, con sus procesos formalizados y las listas detalladas de competencias, operan bajo el supuesto de que la mayoría de los empleados son iguales y que, si no es así, deben conservarse hasta que lo sean. El gerente que posee el talento Individualizar necesariamente generará estremecimientos en este tipo de organizaciones.

En segundo lugar, es difícil porque individualizar el estilo de gerencia es más dispendioso que tratar a todos los empleados por igual. Abocados a tantas otras responsabilidades, hubiera sido más fácil para Ralph, Sam y Phil hacer caso omiso de los patrones mentales de cada empleado y decir, básicamente: "Vean, así trabajo yo. Si les gusta, bien. Si no, traten de adaptarse o busquen otro empleo". Ninguno de ellos lo hizo, pero considerando que en algunas organizaciones hay un gerente por cada treinta, cuarenta o hasta cincuenta empleados, no se puede culpar a aquéllos que optan por el camino más fácil.

No podemos ayudarlo mucho con la primera razón, salvo sugerirle que pida a los directores de su organización que lean el capítulo siguiente. Si está atrapado en una organización que trata de entrenar a quienes desempeñan un mismo rol para que adquieran el mismo

estilo, cualquier intento suyo por individualizar generará resistencia. Sin embargo, podemos ayudarle a resolver la segunda razón: la falta de tiempo. Veamos algunas ideas sobre cómo manejar individuos con Talentos Dominantes diferentes.

Uno a uno

"¿Cómo dirigir cada uno de los treinta y cuatro temas de talento del Perfil de Fortalezas (StrengthsFinder)?"

Dice la gente que si uno realmente desea saber cómo trabajar con alguien, debe jugar una ronda de golf con esa persona. Si bien esta noción puede tener algo de mérito, no es un consejo muy práctico. Algunos de nosotros detestamos el juego, y quienes lo aman no siempre tienen a su disposición dieciocho hoyos cuando los necesitan. Además, hay otras formas menos dispendiosas de investigar los detalles de las fortalezas de las personas.

Como gerente, una vez conozca los cinco Talentos Dominantes de cada uno de sus empleados, podrá leer en las páginas siguientes las sugerencias para cada talento en particular. escoja algunos pocos que le parezcan verdaderamente pertinentes para cada empleado. Cuando sea del caso, hable con el empleado de los talentos escogidos. Perfecciónenlos juntos. Y, lentamente, trabajando con sus empleados uno por uno, podrá conjurar la clase de desempeños casi perfectos como los que han logrado personas como Ralph González, Sam Mendes y Phil Jackson.

Claro está que nada podrá reemplazar el conocimiento que usted ganará dedicando tiempo a cada empleado, especialmente si posee el talento Individualizar. Y ninguna idea fructificará si su gente no confía en sus intenciones. Sin embargo, si su dificultad no es la falta de confianza sino la falta de tiempo, estas sugerencias podrían serle útiles.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN TALENTO ANALÍTICO

- Siempre que esta persona deba participar en una decisión importante, destine tiempo para considerar los problemas con ella, pues querrá conocer todos los factores que afectan la decisión.
- Cuando tenga que explicarle una decisión que ya ha sido tomada, recuerde plantearle claramente la lógica de la decisión. Usted sentirá que está dando más explicaciones de la cuenta, pero esta persona necesita ese nivel de detalle para comprometerse con la decisión.
- Siempre que tenga la oportunidad, elogie a esta persona por su capacidad para razonar. Ella está orgullosa de su mente disciplinada. Cuando deba defender una decisión o un principio, muestre a esta persona las cifras. Ella atribuye instintivamente más credibilidad a la información en la cual aparecen números.
- Recuerde que es una persona que necesita cifras *exactas producto de una investigación seria*. Nunca trate de presentarle datos a medias como evidencia.
- Una de las cosas que le encantan a esta persona es encontrar patrones en los datos. Bríndele siempre la oportunidad de explicarle detalladamente un patrón. Esto la motivará y contribuirá a solidificar su relación con ella.
- Aunque usted no siempre estará de acuerdo con ella, tome muy en serio su punto de vista. Probablemente lo habrá reflexionado detenidamente.
- Puesto que la exactitud en el trabajo es tan importante para ella, hacer las cosas a la perfección quizás le parezca más importante que cumplir con un plazo. Por consiguiente, a medida que se aproxima la fecha límite, verifique con ella si cuenta con el tiempo necesario para hacer bien las cosas.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN ARMONÍA

- En la medida de lo posible, aparte a esta persona del conflicto. No la incluya en reuniones en las que seguramente habrá conflicto porque no es buena para enfrentar a otras personas.
- Determine la forma de llegar a acuerdos con ella y revisen juntos dichos acuerdos periódicamente. Rodéela de otras personas fuertes en el talento Armonía. Siempre tendrá mayor claridad, será más productiva y más imaginativa cuando sabe que tiene apoyo.
- No pierda tiempo discutiendo temas polémicos con esta persona. No disfruta del debate sólo por debatir. Centre sus conversaciones en asuntos prácticos sobre los cuales puedan tomarse medidas claras.
- No espere siempre que muestre su desacuerdo con usted aunque usted esté equivocado. En aras de la armonía, esta persona podrá aceptar sus ideas a pesar de no considerarlas buenas. Por consiguiente, usted necesitará otras personas que instintivamente digan lo que piensan a fin de ayudarse a pensar con claridad.
- En ocasiones, cuando un desacuerdo impida el progreso, esta persona podrá encontrar una salida. No resolverá necesariamente el tema del debate, pero ayudará a los demás a identificar puntos de común acuerdo. Estos puntos de común acuerdo pueden ser el primer paso para reanudar una dinámica productiva de trabajo.
- Es una persona que necesita estar segura de lo que hace. Ayúdele a encontrar un respaldo autorizado (opinión de un experto) para las medidas que toma.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN AUTO-CONFIANZA

- Asigne a esta persona a un rol en la cual tenga espacio para tomar decisiones de importancia. Es una persona que no desea ni necesita que la lleven de la mano.
- Asígnele un rol en la cual la persistencia sea esencial para el éxito. Tiene la seguridad en sí misma para mantener el rumbo a pesar de las presiones.
- Asígnele un rol que exija un aura de seguridad y estabilidad. En los momentos decisivos, esta autoridad interior tranquilizará a los colegas y a los clientes.
- Apóyela en la idea de que ella es un agente para la acción. Refuerce esa noción con comentarios tales como: "Es cosa suya. Se lo dejo a usted", o: "¿Qué le dice su intuición? Hagamos lo que le dice su intuición".
- Hágle saber que sus decisiones y actuaciones producen resultados reales. Su eficacia alcanza su punto máximo cuando cree tener el control de su mundo. Resalte las prácticas que funcionan.
- Comprenda que puede tener nociones equivocadas sobre lo que es capaz de hacer y que no se relaciona con sus verdaderas fortalezas. Aunque esa confianza en sí misma puede ser útil muchas veces, en caso de que haga afirmaciones exageradas o cometa errores de criterio, cerciórese de señalarlos inmediatamente. Esta persona necesita retroalimentación clara para informar a su instinto.
- Preste atención a sus demás Talentos Dominantes. Si también posee talentos como Futurista, Enfoque, Significación u Organizador, bien podría ser líder dentro de su organización.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN CARISMA

- Trate de ubicar a esta persona en un rol en el cual tenga la oportunidad de conocer a personas nuevas todos los días. Las personas desconocidas la llenan de energía.
- Ubíquela en el punto de contacto inicial de su organización con el mundo exterior. Sabrá cómo hacer que los extraños se sientan a gusto con la organización.
- Ayúdela a perfeccionar un sistema para recordar los nombres de las personas a quienes conoce. Fíjese la meta de aprenderse los nombres y algunos detalles personales de tantos clientes como le sea posible. Podrá ayudarle a la organización a crear muchas conexiones en el mercado.
- A menos que también tenga otros Talentos Dominantes como Empatía y Relación, no espere que disfrute un rol en el cual deba crear relaciones estrechas con los clientes. Ella preferiría recibir y saludar, ganarse al cliente y luego pasar al siguiente.
- Su Carisma ejercerá un efecto sobre usted y esta persona le agradecerá. Cuando piense en otras funciones y responsabilidades para ella, asegúrese de no dejarse cegar por su aprecio y mire sus verdaderas fortalezas. No permita que el Carisma lo(a) deslumbre.
- De ser posible, pídale que construya prestigio para su organización dentro de la comunidad. Haga que sea esa persona quien represente a la organización en los clubes y las reuniones de la comunidad.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN TALENTO COMPETITIVO

- Utilice un lenguaje competitivo con esta persona. Por ejemplo, como esta persona ve el mundo como un sitio donde se gana o se pierde, para ella lograr una meta es ganar, y no lograrla equivale a perder. Cuando deba hacer que participe en la elaboración de un plan o en la resolución de un problema, utilice la expresión de "ganar la partida", la cual denota competencia.
- Compare a esta persona con las demás, especialmente otras tan competitivas como ella. Podría publicar el historial de desempeño de todos sus empleados, pero recuerde que sólo los competitivos gozan con esta clase de comparación pública. Otros podrán resentirse y sentirse mortificados con ella.
- Organice competiciones para esta persona. Póngala a competir contra otros aunque tenga que salir a buscar a los competidores en otras unidades de negocios. Las personas muy competitivas prefieren competir con otras que tienen un nivel de destreza semejante al suyo. No se sentirán motivadas a competir con personas modestas en sus logros.
- Busque ocupaciones en las que esta persona pueda ganar. Si pierde, repetidamente podría dejar de competir. Recuerde que en las competiciones que le interesan no participa por el placer de competir. Compita para vencer.
- Piense que una de las mejores formas de dirigir a esta persona es contratando a otra persona competitiva pero más productiva.
- Hable con ella sobre sus talentos. Como todos los competidores esta persona sabe que se necesita talento para ser un ganador. Enumere sus talentos. Dígale que debe recurrir a ellos para vencer.

No le dé a entender a esta persona el hecho de ganar un ascenso. Ayuda a concentrarse en vencer en los campos de sus verdaderos talentos.

- Cuando esta persona pierda es probable que necesite un tiempo de duelo. Permita que sea así. Después presénteles rápidamente la oportunidad para vencer.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN COMUNICACIÓN

- Explore con esta persona la forma de desarrollar sus fortalezas de comunicación para que pueda hacer una contribución todavía más significativa a la organización.
- Le es fácil sostener una conversación. Pídale que asista a reuniones sociales, cenas o cualquier otro evento diseñado para entretener a los clientes o prospectos.
- Pídale que aprenda las anécdotas, las historias de sucesos interesantes dentro de la organización y permítale contar esas historias a los colegas. Esta persona le ayudará a dar vida a la cultura de la organización, fortaleciéndola.
- Dedique tiempo a escucharla sobre su vida y experiencias. Ella disfrutará esas conversaciones y, como consecuencia, la relación entre lo(a)s dos se hará más estrecha.
- Discuta con esta persona sus planes acerca de los eventos sociales de la organización. Seguramente aportará buenas ideas, tanto para el entretenimiento como para lo que *se* comunicará durante el evento.
- Pídale que ayude a algunos de los especialistas de la organización a hacer exposiciones más cálidas. En algunas situaciones, debe ser esta persona quien haga la exposición en lugar del especialista.
- Si la envía a clases de oratoria, asegúrese de ubicarla en un curso pequeño con estudiantes avanzados y un instructor de alto nivel, porque en un curso para principiantes no tardará en sentir tedio.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO CONEXIÓN

- Esta persona probablemente tendrá puntos de vista sociales que defenderá fuertemente. Escúchela con atención para saber cuáles son esos puntos de vista. Si usted los acepta podrá influir en la profundidad de la relación que pueda desarrollar con ella.
- Esta persona probablemente tendrá una inclinación espiritual y quizás una fe sólida. El hecho de que usted conozca y, cuando menos, acepte su postura espiritual, hará que esta persona se sienta cada vez más a gusto de trabajar con usted.
- Aliente a esta persona a tender puentes con los distintos empleados de la organización. Es alguien que piensa intuitivamente en la conexión que hay entre las cosas, de manera que hará una gran labor enseñando a la gente las dependencias recíprocas entre unos y otros. Bien ubicada, podrá desarrollar equipos de trabajo en su compañía.
- Seguramente acogerá muy bien la idea de pensar en la misión de la organización y desarrollarla. Le agrada sentirse parte de algo más grande que ella misma.
- Si usted también tiene un talento fuerte de Conexión, comparta con ella artículos, escritos y experiencias. De esa manera se reforzarán mutuamente su punto de vista.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN CONTEXTO

- Cuando solicite a esta persona que haga algo, tómese el tiempo necesario para explicar el razonamiento sobre el cual basó su decisión. Esta persona necesita comprender el trasfondo de un curso de acción para poder comprometerse.
- Cuando la presente a los empleados nuevos, pídale que le hablen acerca de sus historias antes de sentarse a trabajar. Durante las reuniones recurra siempre a esta persona para repasar lo que se ha hecho y lo que se ha aprendido hasta el momento. Por instinto, esta persona querrá que los demás conozcan el contexto de las decisiones.
- Es persona que piensa en términos de estudios de caso, es decir, lo que se hizo en una situación semejante, qué sucedió y cuáles lecciones se extrajeron. Esta persona podrá utilizar su talento para ayudar a otros a aprender, especialmente cuando es importante recurrir a estudios de caso. Sin importar el tema, pídale que recopile anécdotas reveladoras, que destaque la lección más importante de cada una de ellas, y quizás construya un curso alrededor de esos casos.
- Lo mismo puede hacer con relación a la cultura de la organización. Pídale que recopile anécdotas de personas que hayan sido ejemplos vivos y piedras angulares de la cultura de la organización. Esas anécdotas, relatadas en boletines, cursos de capacitación, a través de la Red, vídeos, entre otros, fortalecerán la cultura de la organización.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN CREENCIA

- Esta persona tiene una pasión. Descubra esa pasión y vincúlela al trabajo que debe realizarse.
- Tendrá algunos valores permanentes muy sólidos. Busque la manera de poner dichos valores en consonancia con los de la organización. Por ejemplo, hable con esta persona sobre la forma como sus productos y servicios mejoran la vida de la gente, o señáله cómo la compañía encarna la integridad y la confianza, o permítale salirse de su camino para ayudar a los colegas y a los clientes. De esta forma, a través de sus actos y de sus palabras, esta persona proyectará los valores de la cultura de la organización.
- Averigüe acerca de la familia y la comunidad de esta persona. Allí habrá forjado compromisos serios y duraderos. Usted deberá comprender, apreciar y honrar esos compromisos y ella lo(a) respetará por eso.
- Reconozca que esta persona valorará más las oportunidades de prestar un mejor servicio que las de ganar más dinero. Busque formas de reforzar esta orientación natural hacia el servicio y verá su mejor desempeño.
- Aunque no tendrá que estar de acuerdo con el sistema de creencias de esta persona, sí deberá comprenderlo, respetarlo y aprovecharlo. Si no puede aplicar sus valores en bien de las metas o de la organización, es preferible buscarle otra situación de trabajo. De lo contrario, no tardarán en brotar conflictos serios.

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO DESARROLLADOR

- Pregunte a esta persona cuáles empleados están floreciendo en sus trabajos. Con toda seguridad detectará ese progreso imperceptible que pasará desapercibido para los demás.
- Ubique a esta persona de tal manera que pueda ayudar a otros integrantes de la organización a crecer. Por ejemplo, bríndele la oportunidad de ser mentora de una o dos personas que ella misma elija o de dictar un curso sobre un tema de la compañía como puede ser la seguridad, los beneficios o el servicio al cliente.
- Esté preparado (a) para pagar el costo de que esta persona pertenezca a una organización de capacitación local.
- Permítale ser quien otorgue el reconocimiento a sus compañeros de trabajo. Disfrutará seleccionando los logros que merecen dicho reconocimiento, y los compañeros que lo reciban sabrán que los elogios son auténticos.
- Puede ser candidato para supervisor, líder de equipo o gerente.
- Si ya ocupa un cargo ejecutivo o de gerencia, busque en su unidad de negocios a las personas que puedan trasladarse a cargos de mayor responsabilidad en la organización, puesto que esta persona habrá ayudado a su gente a crecer y a prepararse para el futuro.
- Refuerce el concepto que esta persona tiene de sí misma como alguien que alienta a otros a exigirse y sobresalir. Dígale, por ejemplo: "Jamás habrían roto la marca sin usted. Su estímulo y seguridad les dio la chispa que necesitaban".

- Sepa que puede proteger a una persona con problemas de desempeño aun cuando dicha persona haya debido ser trasladada o despedida. Ayúdele a centrar ese instinto de ayudar a los demás para que

244

COMO MANEJAR LAS FORTALEZAS

le sirva para ayudar a la gente a lograr el éxito y no para apoyar a quienes sufren dificultades. Lo mejor que puede hacer por una persona que tiene dificultades es buscarle otra oportunidad donde realmente pueda sobresalir.

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN DISCIPLINA

- Brinde a esta persona la oportunidad de imponer orden y estructura en una situación improvisada o caótica. Puesto que nunca se sentirá a gusto en esas situaciones informes y desordenadas — y no le pida que lo haga — no descansará hasta tanto se restablezcan el orden y la previsibilidad.
- El apiñamiento la molesta. No espere que dure mucho en un ambiente físicamente atestado. O bien pídale que ordene o búsquele un ambiente diferente.
- Avísele siempre con tiempo sobre los plazos. Necesita terminar el trabajo antes de cumplirse la fecha límite, y no podrá hacerlo si usted no le explica el cronograma.
- En ese mismo orden de ideas, trate de no sorprenderla con cambios súbitos de planes y de prioridades. Las sorpresas le provocan sufrimiento. Pueden dañarle el día.
- Cuando haya muchas cosas que terminar en un determinado período de tiempo, recuerde la necesidad que ella tiene de establecer prioridades. Destine tiempo para establecerlas con ella y, una vez establecido el cronograma, no lo modifique.
- Si es lo apropiado, pídale que le ayude a planear y organizar su propio trabajo. Podría pedirle que revise su sistema de manejo del tiempo o hasta su propuesta de reingeniería de algunos de los procesos de su departamento. Explique a los compañeros de

trabajo de esa persona que ésa es una de sus fortalezas y aliéntelos a pedirle el mismo tipo de ayuda.

- Es persona excelente para desarrollar rutinas encaminadas a incrementar su propia eficiencia. Si se ve obligada a trabajar en situaciones que requieren flexibilidad y rapidez de respuesta, pídale que

246

COMO MANEJAR LAS FORTALEZAS

desarrolle un determinado número de rutinas, cada una apropiada para una determinada situación. De esta manera tendrá una respuesta previsible a la cual echar mano, independientemente de cuál pueda ser la sorpresa.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EMPATÍA

- Pídale a esta persona que le ayude a saber cómo se sienten ciertos empleados de su organización. Es sensible a las emociones de los demás.
- Antes de lograr que se comprometa con una determinada decisión, pregúntele cómo se sienten ella y los demás acerca de todo el asunto. Para esta persona, las emociones son tan reales como otros factores más prácticos, y deben tomarse en consideración al tomar las decisiones.
- Preste atención, pero no exagere su reacción cuando esta persona llore. Las lágrimas son parte de su vida. Puede sentir la alegría o la desgracia de otra persona con mayor intensidad que la persona misma.
- Ayude a esta persona a ver su Empatía como un don especial. Es algo tan natural en ella que puede pensar que el resto del mundo siente como ella, o sentirse avergonzada por la intensidad de su sentimiento. Muéstrole cómo utilizar este talento para beneficio de todos.
- Ponga a prueba la capacidad de esta persona de tomar decisiones por instinto y no por lógica. Es probable que no pueda explicar por qué una determinada acción es la correcta, pero de todas maneras acertará muchas veces. Pregúntele: "¿Qué siente respecto de lo que debemos hacer?"

- Póngala a trabajar con personas positivas y optimistas. Detectará estos sentimientos y se sentirá motivada. Y aléjela al mismo tiempo de los pesimistas y los cínicos, quienes le producirán depresión.
- Cuando los empleados o los clientes tengan dificultades para entender la razón de una acción, pida ayuda a esta persona. Podrá comprender lo que ellos no pueden captar.

248

COMO MANEJAR LAS FORTALEZAS

CÓMO DIRIGIRÁ UNA PERSONA FUERTE EN TALENTO EMPRENDEDOR

- Recorra a esta persona en los momentos en que tenga trabajo. Recuerde que suele ser cierto el dicho: "Si desea que se haga un trabajo, pídaselo a una persona ocupada".
- Reconozca que a esta persona le agrada estar ocupada. Las reuniones interminables seguramente serán muy aburridas para ella. Entonces permítale hacer su trabajo o solicite su presencia sólo en las reuniones en donde realmente la necesite y pueda participar activamente.
- Ayúdela a medir lo que termina. Bien podría disfrutar el hecho de llevar un registro de las horas y, lo que es más importante, debe tener una forma de medir su producción acumulada. Indicadores simples como el número de clientes atendidos, los clientes a quienes conoce por su nombre, los archivos revisados, los prospectos contactados o los pacientes atendidos, le ayudarán a esta persona a definirse.
- Establezca una relación con esta persona trabajando a su lado. Trabajar duro con otra persona suele ser una experiencia unificadora. Y mantenga a esta persona alejada de quienes producen poco. Los "perezosos" le fastidian.

- Cuando esta persona termina un trabajo, casi nunca espera un descanso o una tarea fácil como premio. Se sentirá mucho más motivada con un reconocimiento por los logros pasados seguido de una meta todavía más exigente.
- Esta persona bien puede necesitar menos horas de sueño y madrugar antes que los demás. Piense en ella cuando el trabajo exija esas condiciones. También pregúntele cosas como: "¿Hasta qué hora

249

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

tuvo que trabajar para terminar esto?" o "¿A qué hora llegó esta mañana?". Realmente apreciará esa clase de atención.

- Usted podría sentirse tentado a ascender a esta persona a un cargo de alto nivel sencillamente porque tiene iniciativa. Esto podría ser un error si la aparta de lo que mejor sabe hacer. Una mejor opción sería identificar claramente sus otros talentos y fortalezas y buscarle oportunidades en donde pueda hacer más de lo que sabe hacer bien.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN ENFOQUE

- Establezca metas y plazos y dé libertad a esta persona para cumplirlos a su manera. Trabjará mejor en un ambiente en el que pueda controlar los sucesos de su trabajo.
- Comuníquese periódicamente con ella, con la frecuencia que ella considere necesaria. Recibirá muy bien esta comunicación sobre el progreso de su trabajo porque es una persona a quien le agrada hablar de las metas y del progreso alcanzado. Pregúntele con qué frecuencia deberán reunirse para hablar de las metas y los objetivos.
- No espere que esta persona sea siempre sensible a los sentimientos de los demás, porque terminar el trabajo es algo que tiene prioridad por encima de los sentimientos. Si posee también el talento Empatía, este efecto obviamente será menor. Sin embargo, tenga siempre presente la posibilidad de que pueda pisotear sentimientos en su avance hacia la meta.
- No gusta de las situaciones de cambio constante. Para manejar esto, utilice un lenguaje que ella pueda comprender cuando describa el cambio. Por ejemplo, utilice términos tales como "metas nuevas" y "nuevos indicadores de éxito". Esta clase de

términos imprimen trayectoria y propósito al cambio, y ésta es la forma natural de pensar de esta persona.

- Cuando haya proyectos que deban culminar en una fecha crítica, pídale que participe. Es una persona que honra instintivamente los plazos. Tan pronto como se adueña de un proyecto con una fecha límite, concentra todas sus energías en él hasta terminarlo.
- Haga posible que asista a un seminario sobre manejo del tiempo. Probablemente no será muy buena en ese aspecto, pero como su talento Enfoque la empuja a avanzar hacia las metas lo más rápida-

251

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

mente posible, apreciará la mayor eficiencia que podrá lograr si maneja adecuadamente su tiempo.

- Tenga presente que las reuniones sin estructura le molestarán, de modo que asegúrese de seguir la agenda cuando esa persona esté presente en una reunión.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EQUIDAD

- Cuando llegue el momento de reconocer el trabajo de un equipo al final de un proyecto, pida a esta persona que señale la contribución de cada quien. Se asegurará de que cada persona reciba realmente el homenaje que merece.
- Cuando deba establecer prácticas consistentes, pídale ayuda para establecer las rutinas de trabajo dentro de la organización.
- Apóyela durante las épocas de cambios grandes, porque se siente mejor en medio de patrones previsibles cuyo buen funcionamiento ha experimentado.
- Si desempeña un rol analítico, pida a esta persona que trabaje con grupos de datos y no con datos individuales. Tendrá mayor facilidad para descubrir generalizaciones sobre el grupo que detalles particulares sobre un determinado individuo.
- Si siendo gerente usted tiene dificultades con las situaciones en las cuales debe aplicar las normas por igual y de manera absoluta sin mostrar favoritismos, pida a esta persona que se ocupe de dichas situaciones. Ella sabrá de manera natural cuáles explicaciones y justificaciones deberá dar.

- En las situaciones en las cuales sea necesario tratar por igual a personas distintas, solicítele que desarrolle las reglas.
- Esta persona tiene un lado práctico y, por lo tanto, preferirá hacer las cosas y tomar decisiones en lugar de hacer un trabajo más abstracto como la planificación a largo plazo y la lluvia de ideas.

253

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO ESTRATÉGICO

- Ubique a esta persona a la cabeza de su organización. Su capacidad para prever los problemas y sus soluciones será de gran valor. Por ejemplo, solicítele que examine todas las posibilidades a fin de encontrar el mejor camino que debe seguir su departamento. Sugiera que le informe la mejor estrategia.
- Incluya a esta persona en la planificación de la organización. Pregúntele: "Si esto sucede, ¿qué podemos esperar?", "Si aquello sucede, ¿qué podemos esperar?"
- Permítale siempre el tiempo suficiente para pensar sobre una situación antes de pedirle su opinión. Necesita visualizar un par de escenarios en su mente antes de manifestar lo que piensa.
- Reconozca la fortaleza de esta persona en talento Estratégico enviándola a un seminario sobre planificación estratégica o futurismo. El contenido aguzará sus ideas.
- Es probable que esta persona tenga una buena capacidad para poner sus ideas y pensamientos en palabras. Para perfeccionar su

- pensamiento, pídale que presente sus ideas a sus compañeros de trabajo o que las ponga por escrito para distribuirlas internamente.
- Cuando oiga o lea sobre estrategias que funcionaron en su campo, comuníquelas a esta persona. Esto la estimulará a pensar.

254

COMO MANEJAR LAS FORTALEZAS

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO ESTUDIOSO

- Ubique a esta persona en roles que la obliguen a mantenerse actualizada en un campo de cambios acelerados. Disfrutará el desafío de mantener sus competencias.
- Independientemente del rol, esta persona se mostrará deseosa de aprender hechos, destrezas o conocimientos nuevos. Busque nuevas alternativas para que aprenda y se mantenga motivada, porque de lo contrario podría comenzar a buscar un ambiente más abundante en oportunidades de aprendizaje. Por ejemplo, si el trabajo mismo no ofrece oportunidades de aprender, ánimoela a tomar cursos de su interés en la universidad o en la asociación local. Recuerde que no necesariamente deberá ascenderla como consecuencia; esta persona sencillamente necesita estar aprendiendo. Es el *proceso* de aprender y no el resultado el que la hace vibrar.

- Ayúdele a seguir la pista de su progreso identificando hitos o niveles alcanzados en su aprendizaje. Celebre esos logros.
- En este mismo orden de ideas, anime a esta persona a convertirse en "maestra del oficio" o "experta residente" en su campo. Ayúdele a encontrar los cursos pertinentes. Asegúrese de darle un reconocimiento por su aprendizaje por medio de certificados y placas.
- Ubique a esta persona al lado de un verdadero maestro que la obligue a aprender más y más.
- Pídale que organice grupos internos de discusión o exposiciones. Quizás no haya otra mejor forma de aprender que enseñando a los demás.
- Ayúdele a conseguir apoyo económico para continuar con sus estudios.

255

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EXCELENCIA

- A esta persona le interesa buscar nuevas formas de optimizar el desempeño en las cosas que ya funcionan. Probablemente no le interese demasiado arreglar las cosas que no sirven. Evite ubicarla en roles en las que deba resolver problemas constantemente.
- Esperará que usted comprenda sus fortalezas y la valore por ellas. Se frustrará si usted presta demasiada atención a sus debilidades.
- Programe tiempo para discutir con ella sus fortalezas y diseñar una estrategia para determinar cómo y cuándo utilizarlas para beneficio de la organización. Ella disfrutará estas conversaciones y ofrecerá muchas sugerencias prácticas para utilizar mejor sus fortalezas.
- En la medida de lo posible, ayúdela a desarrollar una trayectoria para su carrera y un plan de remuneración que le permita

continuar avanzando hacia la excelencia en su rol actual. Esta persona querrá quedarse instintivamente en el camino de sus fortalezas, razón por la cual quizás vea con malos ojos las estructuras profesionales que la obliguen a abandonar ese camino a fin de incrementar sus ingresos.

- Pídale dirigir un grupo especial encargado de estudiar las mejores prácticas dentro de su organización. Es una persona a quien le complace averiguar sobre la excelencia.
- Pídale que le ayude a diseñar un programa para medir y celebrar la productividad de cada empleado. Disfrutará definiendo lo que debe ser la excelencia en cada rol.

256

COMO MANEJAR LAS FORTALEZAS

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN FLEXIBILIDAD

- Esta persona vive para reaccionar y responder. Ubíquela de tal manera que su éxito dependa de su capacidad para adaptarse a lo imprevisto y fluir con la situación.
- Comuníquese sus planes, pero a menos que también sea fuerte en Enfoque no espere que le ayude a planear. Lo más probable es que le parezca tremendamente aburrido el trabajo de planificación.
- Con su naturaleza instintivamente flexible, esta persona es valiosa en casi todos los equipos de trabajo. Cuando la gente tira la toalla o los planes salen mal, ella sencillamente se adapta a las nuevas circunstancias y trata de avanzar. No será de las que se sienten en la banca a lamentarse.

- Será más productiva en proyectos cortos que exijan acción inmediata. Prefiere una vida llena de escaramuzas rápidas en lugar de campañas prolongadas.
- Estudie sus demás Talentos Dominantes. Si también tiene Empatía, podría ubicarla donde deba reconocer y adaptarse a las diversas necesidades de los clientes o los huéspedes. Si otro de sus Talentos Dominantes es el Desarrollador, asígnele un rol de mentor. Con su voluntad para tomar las cosas tal y como se vayan presentando podrá crear una atmósfera maravillosa en donde otras personas puedan experimentar y aprender.
- Esté preparado para no exigir a esta persona que acepte reuniones para hablar sobre el futuro, como son las reuniones para fijar metas o asesorar sobre la carrera. Es una persona de "aquí y ahora", para quien dichas reuniones son relativamente irrelevantes.

257

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO FUTURISTA

- Cuando sostenga conversaciones sobre la carrera o el desempeño de esta persona, recuerde que ella vive para el futuro. Pídale que le hable de la visión que tiene de su carrera, sobre la organización y sobre el mercado en general.}
- Permítale el tiempo necesario para pensar, planear y escribir sobre los productos y servicios que se requerirán en el futuro. Cree para ella oportunidades que le permitan compartir su punto de vista en boletines y reuniones de la compañía o en convenciones de la industria.
- Envíele todos los datos o artículos que considere de interés para ella, pues necesita materia prima para *su* molino futurista.

- Asígnela al comité de planificación de la organización. Pídale que presente su visión, sustentada con datos, sobre lo que podrá llegar a ser la organización en tres años. Haga que repita esta exposición cada seis meses aproximadamente. De esta manera podrá completarla con más datos y nociones nuevas.
- Estimúlela hablándole frecuentemente de las cosas que podrían hacerse. Hágale muchas preguntas. Hágala describir lo más vívidamente posible el futuro que tiene en mente.
- Cuando la organización necesite que su gente acepte el cambio, pídale que ponga ese cambio dentro del contexto de las necesidades futuras de la organización. Pídale que haga una exposición o escriba un artículo en donde ponga los cambios en perspectiva. Ella podrá ayudar a los otros a vencer la incertidumbre y desarrollar tanto entusiasmo como el de ella por las posibilidades del futuro.

258

COMO MANEJAR LAS FORTALEZAS

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN IDEAR

- Esta persona tiene ideas creativas. Ubíquela donde sus ideas sean valoradas.
- Será especialmente eficaz diseñando ya sea estrategias de ventas, campañas de marketing, soluciones de servicio al cliente o productos nuevos. Cualquiera que sea su campo, aproveche al máximo su destreza para diseñar.
- Puesto que florece con las ideas, trate de nutrirla con ideas nuevas que quepan dentro del enfoque de su organización. No sólo sentirá más entusiasmo por su trabajo sino que se valdrá de esas ideas para generar otras nociones y descubrimientos propios.

- Anímela a pensar en ideas o nociones útiles que se puedan compartir con sus mejores clientes. Según la investigación de la Organización Gallup, está claro que cuando una compañía enseña deliberadamente a sus clientes algo, el nivel de lealtad aumenta.
- Esta persona disfruta el poder de las palabras. Siempre que encuentre una combinación de palabras que refleje perfectamente un concepto, una idea o un patrón, comuníquesele. Esto la estimulará a pensar.
- Ella necesita saber que todas las piezas encajan. Cuando tome decisiones, dedique tiempo a demostrarle la forma como cada decisión emana de la misma teoría o concepto.
- En las pocas ocasiones en que una decisión no encaje dentro del concepto global, asegúrese de explicarle que se trata de una excepción o un experimento. Sin esta explicación, esta persona comenzará a preocuparse de que la organización está perdiendo coherencia.

259

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN INCLUSIÓN

- A esta persona le interesa que todos se sientan parte del equipo. Pídale que trabaje en un programa de orientación para los empleados nuevos. Sentirá mucho entusiasmo ante la idea de buscar formas de dar la bienvenida a los nuevos.
- Pídale que dirija un grupo especial formado para reclutar personas de las minorías para la organización. Esta persona tiene una sensibilidad natural hacia quienes han sido excluidos.
- Cuando haya actividades de grupo, pídale que se cerciore de que todos hayan sido invitados. Se esforzará para que ninguna persona o ningún grupo sea olvidado.

- También puede aprovechar el talento Inclusión para trabajar con los clientes. Esta persona, bien ubicada, podrá ser muy eficaz para demoler las barreras entre los clientes y la compañía.
- Puesto que probablemente no apreciará los productos o servicios hechos para unos cuantos clientes selectos, ubíquela para que trabaje en productos o servicios pensados para un mercado amplio. Disfrutará planeando las formas de abrir completamente el mercado.
- En ciertas situaciones podría ser apropiado pedirle que se constituya en el eslabón entre la organización y las entidades sociales de la comunidad.

260

COMO MANEJAR LAS FORTALEZAS

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN INDIVIDUALIZAR

- Solicite a esta persona que participe en el comité de selección para diversos cargos. Seguramente será buen juez de las fortalezas y debilidades de cada candidato.
- Pida su ayuda para mejorar la productividad de la organización mediante la asignación de los roles indicados para cada quien conforme a sus fortalezas y debilidades.

- Solicítele que diseñe programas de remuneración por desempeño que permitan a cada empleado utilizar sus fortalezas para maximizar su remuneración.
- Cuando tenga dificultades para comprender el punto de vista de un determinado empleado, pídale ayuda a esta persona. Ella podrá mostrarle el mundo a través de los ojos de ese empleado.
- Cuando tenga problemas de desempeño con los empleados, consulte con ella para ver lo que puede hacerse. Su intuición sobre las medidas apropiadas para cada individuo será correcta.
- Pídale que dicte un curso de capacitación interna o que sirva de mentora para un par de empleados nuevos. Podrá tener el instinto para comprender la manera ligeramente diferente de aprender de cada persona.
- Observe sus demás Talentos Dominantes. Si entre ellos están también el Desarrollador y el Organizador, podría tener el potencial para ser gerente o supervisor. Si su fuerza está en el Mando y el Carisma, probablemente será muy eficaz para convertir clientes potenciales en clientes reales.

261

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN TALENTO INICIADOR

- Pregunte a esta persona cuáles deben ser las metas o las mejoras que debe lograr su división. escoja un área que concuerde con su talento y entréguele la responsabilidad de iniciar y organizar el proyecto.

- Hágale saber que usted sabe que es una persona que puede lograr que las cosas sucedan y que le solicitará ayuda en momentos cruciales. Estas expectativas tuyas la llenarán de energía.
- Asígnela a trabajar en un equipo que se encuentre empantanado y en donde la gente hable mucho y trabaje poco. Esta persona pondrá al equipo en movimiento.
- Cuando esta persona se queje, escúchela atentamente porque seguramente aprenderá algo. Después gánesele hablando de iniciativas nuevas que podrá liderar o mejoras nuevas que podrá poner en marcha al día siguiente. Hágalo rápidamente, porque esta persona, molesta, puede crear mucha negatividad cuando se sale de cauce.
- Estudie sus demás Talentos Dominantes. Si tiene mucho talento Mando, podrá tener el potencial de vender y convencer eficazmente. Si también tiene un fuerte talento Relación o Carisma, podrá servirle para reclutar personal, atrayendo a los candidatos para luego presionarlos a comprometerse.
- Para evitar que tropiece con demasiados obstáculos, póngala a trabajar con personas con talento Estratégico o Analítico. Ellas podrán ayudarla a mirar más lejos. Sin embargo, quizás tenga que interceder por ella en esas alianzas para que los otros no sofoquen su instinto de actuar con su deseo de proyectar y analizar.

262

COMO MANEJAR LAS FORTALEZAS

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO INQUISITIVO

- Centre el talento Inquisitivo natural de esta persona pidiéndole que investigue un tema de importancia para la organización. Disfruta el conocimiento derivado de la investigación.

- Ubíquela en roles con un gran componente de investigación.
- Preste atención a sus demás Talentos Dominantes. Si también es fuerte en talento Desarrollador, podría sobresalir como maestro o instructor al salpicar sus lecciones con hechos y anécdotas curiosas.
- Manténgala informada de las noticias de la organización. Es persona que necesita estar al tanto de todo. Hágale llegar libros, artículos y documentos que considere que deseará conocer y leer.
- Estimúlela a utilizar la Internet. La utilizará para encontrar la información que crea necesitar. No toda esta búsqueda de información tendrá utilidad inmediata, pero será importante para su autoestima.
- Ayúdela a desarrollar un sistema para archivar la información recopilada. Este sistema garantizará que ella pueda recuperar cuando ella y la organización la necesiten.
- Durante las reuniones, cerciórese de pedirle información. Busque oportunidades para decir algo positivo sobre su buena memoria, como: "Es asombroso. Parece tener siempre a mano los hechos que necesitamos".

263

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO INTELECTUAL

- Aproveche el hecho de que pensar hace vibrar a esta persona. Por ejemplo, cuando necesite explicar la razón para hacer algo, pídale que la medite y produzca para usted la explicación perfecta.

- No dude en desafiarla a pensar. No se sentirá amenazada por ello sino que, por el contrario, lo interpretará como señal de que usted le presta atención, lo cual la motivará.
- Anímela a destinar períodos prolongados a la reflexión. Hay quienes creen que es improductivo pensar, pero en el caso de esta persona no es así. El resultado para ella será mayor claridad y seguridad en sí misma.
- Cuando tenga libros, artículos o propuestas que deban evaluarse, pídale a esta persona que los lea y le escriba un informe. A ella le encanta leer.
- Converse detenidamente con ella sobre sus fortalezas. Probablemente disfrute esa introspección y el descubrimiento de lo que lleva adentro.
- Permítale presentar sus ideas a otras personas del departamento. La presión de tener que poner en palabras sus pensamientos la obligará a perfeccionarlos y aclararlos.
- Esté dispuesto (a) a buscarle un complemento fuerte en el talento Iniciador que la empuje a poner en práctica sus pensamientos e ideas.

- Cuando necesite echar a andar un proyecto y poner las cosas en movimiento, o cuando tenga que convencer a la gente, pida a esta persona que asuma el mando.
- Solicítele que evalúe lo que está sucediendo en la organización, pues lo más seguro es que reciba una respuesta franca. En este mismo orden de ideas, recurra a ella en busca de ideas diferentes de las suyas. No es la clase de personas que siempre asiente.
- En la medida de lo posible, bríndele espacio para liderar y tomar decisiones. No le agrada una supervisión muy estrecha.
- Si comienza a construir imperios, a perturbar a los colegas, a apartarse del camino o a olvidar sus compromisos, confróntela directamente. Confróntela con detalles concretos. Tome medidas firmes y, si es necesario, exija restitución inmediata. Después haga lo necesario para que comience a ser productiva lo antes posible. Es persona que superará su falta rápidamente y lo mismo debe hacer usted.
- Jamás amenace a esta persona a menos que esté totalmente seguro de llegar hasta las últimas consecuencias.
- Esta persona puede intimidar a los demás con su estilo directo y firme. Usted tendrá que sopesar si la contribución de esta persona a la realización del trabajo justifica los malestares ocasionales. En lugar de obligarla a desarrollar empatía y amabilidad, le será más útil usar ese tiempo para ayudar a los colegas a comprender que la firmeza de esta persona es uno de los ingredientes de su eficacia, siempre y cuando que continúe siendo firme en lugar de agresiva u ofensiva.

- Esta persona florece con la responsabilidad, de modo que entréguele tanta como sea posible, de acuerdo con su nivel de conocimiento y destreza.
- Bien puede tener talento para ser gerente o supervisor. Este talento le permite establecer la manera como pueden trabajar juntas personas con fortalezas muy diferentes.
- Si se trata de lanzar un proyecto, permita que esta persona elija y asigne funciones a los miembros del equipo. Ella sabe cuál es la mayor contribución que cada persona puede hacer al equipo de acuerdo con sus fortalezas.
- Es una persona a quien le emocionan los trabajos complejos y multifacéticos. Crecerá en las situaciones en donde suceden muchas cosas al mismo tiempo.
- Es recursiva. Siéntase tranquilo de poder asignarle un rol en la cual algo no funciona, porque esta persona disfrutará buscando otras formas de hacer las cosas.
- Preste atención a sus demás Talentos Dominantes. Si también tiene el talento Disciplina, organizará las cosas de maravilla, estableciendo rutinas y sistemas para cumplir con el trabajo asignado.
- Comprenda que su modo de operar para desarrollar el equipo de trabajo es a través de la confianza y las relaciones. Bien podría rechazar a alguien a quien considere deshonesto o mediocre en su trabajo.

- Esta persona aporta dramatismo y vitalidad al lugar de trabajo. Trate de ubicarla tan cerca de los clientes como sea posible. Imprimirá a su organización un aire más positivo y dinámico.
- Pídale que ayude a planear eventos para atender a los mejores clientes de su organización, tales como lanzamientos de productos nuevos o grupos de usuarios.
- El talento Positivo no implica que la persona permanezca siempre de buen humor. Sí implica que con éste y su actitud hará que la gente sienta más entusiasmo por el trabajo. Recuérdele esta fortaleza y anímela a utilizarla.
- Las personas cínicas le agotarán su energía rápidamente. No espere que disfrute animando a las personas negativas. Se desempeñará mejor alrededor de personas esencialmente positivas que sólo necesitan un pequeño empujón.
- Su entusiasmo es contagioso. Piense en eso cuando la ubique en un equipo para un proyecto.
- Es persona a quien le encanta celebrar. Al cumplirse determinados hitos, solicítele ideas para reconocer y celebrar esos logros. Será más creativa que los demás.
- Preste atención a sus demás Talentos Dominantes. Si posee además un talento Desarrollador, podrá ser excelente como instructora o maestra, porque lleva entusiasmo al aula de clase. Si uno de sus Talentos Dominantes es el Mando, podrá sobresalir en ventas porque está armada con una poderosa combinación de firmeza y energía.

- No ponga a esta persona en un rol que requiera decisiones instantáneas. Seguramente se sentirá incómoda tomando decisiones únicamente con base en el instinto.
- Pídale que participe en equipos o grupos que tienden a ser impulsivos, pues ejercerá sobre ellos un efecto amortiguador, aportando a los grupos un toque de reflexión y previsión.
- Muy probablemente esta persona será rigurosa en su pensamiento. Antes de tomar una decisión, pídale que le ayude a identificar las trampas ocultas que pudiesen dar al traste con sus planes.
- En las situaciones en las que se requiere cautela, como las relacionadas con asuntos legales, de seguridad o de exactitud, pídale que asuma el control. Esta persona preverá instintivamente dónde pueden estar los peligros.
- Seguramente será excelente para negociar contratos, especialmente tras bambalinas. En la medida en que lo permita la descripción de su cargo, pídale que desempeñe ese rol.
- Respete el hecho de que puede ser persona celosa de su intimidad. A menos que sea invitado, no se apresure a ser demasiado familiar con ella. Y no se tome a pecho el que ella se muestre distante.
- No le pida que sirva para recibir a la gente o para crear redes dentro de la organización. La clase de efusividad que estos roles exigen no será parte de su repertorio.
- Será persona selectiva y discriminadora en sus relaciones. Por consiguiente no la cambie rápidamente de equipo. Necesita estar segura de que las personas que la rodean son competentes y dignas de confianza y necesita tiempo para desarrollar esa seguridad.

- Como gerente, esa persona no repartirá elogios a diestra y siniestra, pero cuando lo haga, serán verdaderamente merecidos.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO RELACIÓN

- Manifieste directamente su interés por esta persona. Este lenguaje directo no le parecerá inapropiado y, por el contrario, será bien recibido. Es una persona que organiza su vida alrededor de sus relaciones cercanas, de manera que querrá saber en qué terreno pisa con usted.
- Disfrutará desarrollando lazos auténticos con las personas con quienes trabaja. Puesto que se necesita tiempo para forjar esas relaciones no la ubique en roles que la aparten constantemente de sus compañeros y clientes.
- Ayúdela a conocer las metas de sus colegas. Podrá establecer más fácilmente sus vínculos con las otras personas si conoce sus metas.
- Confíele información confidencial. Es leal, atribuye gran importancia a la confianza y no lo traicionará.
- Pídale que construya relaciones de verdadera confianza con las personas cruciales a quienes usted desea conservar. Ella puede ser uno de los lazos humanos que una a las personas buenas con la organización.
- Preste atención a sus demás Talentos Dominantes. Si también manifiesta evidencia de los talentos Enfoque, Organizador o Auto-confianza, podría servir para dirigir a otros. Los empleados siempre trabajan con más ahínco para alguien en quien pueden confiar y que desea su éxito. Esta persona puede establecer fácilmente esa clase de relaciones.
- La generosidad suele ser una de sus fortalezas. Hágale ver esa generosidad y muéstrole de qué manera le sirve para ejercer influencia sobre los demás y relacionarse con quienes la rodean. Esa persona apreciará el que usted haya tomado nota y, por consiguiente, la relación entre ambos se fortalecerá.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN RESPONSABILIDAD

- Esta persona se define a sí misma por su capacidad para cumplir sus compromisos. Será terriblemente frustrante para ella trabajar con personas que no lo hacen. En la medida de lo posible, trate de evitar ubicarla en situaciones de equipo con compañeros desganados.
- Se define a sí misma por la calidad de su trabajo. Opondrá resistencia si usted la obliga a acelerar el trabajo en detrimento de la calidad. No le agrada sacrificar la calidad en aras de la velocidad.
- Al hablar de su trabajo, refiérase primero a la calidad del mismo.
- Reconozca que es persona de iniciativa y requiere poca supervisión para garantizar que termine las tareas asignadas.
- Ubique a esta persona en cargos que requieran una ética incuestionable. No lo (a) defraudará.
- Pregúntele periódicamente cuál responsabilidad nueva querría asumir. Ofrecerse como voluntaria es fuente de motivación para ella, de modo que bríndele la oportunidad.
- Protéjala contra el exceso de responsabilidades, especialmente si carece del talento Disciplina. Ayúdela a ver que una carga de más la obligará a "soltar la pelota", noción que sencillamente detesta.
- Es probable que lo (a) impresione por su capacidad de cumplir una y otra vez. Usted podrá quedar tan impresionado (a) que querrá ascender a esta persona a un cargo de gerencia. *Tenga cuidado*. Es bastante probable que desee hacer las cosas ella misma en lugar de tener que responder por lo que hagan los demás, en cuyo caso la gerencia será frustrante. Ante esa situación, ayúdela a encontrar otros caminos para crecer.

DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN EL TALENTO RESTAURADOR

- Solicite a esta persona sus observaciones cuando desee identificar un problema dentro de su organización. Es bastante perspicaz.
- Ubíquela en un rol en la cual le paguen por resolver los problemas de sus mejores clientes. Disfruta el desafío de descubrir y eliminar los obstáculos.
- Recorra a ella cuando necesite mejorar inmediatamente una determinada situación dentro de su organización. No entrará en pánico sino que reaccionará de manera centrada y profesional.
- Cerciórese de celebrar su éxito al resolver un problema. Toda situación enderezada es un éxito para ella y necesitará que usted lo vea como tal. Demuéstrele que los demás han llegado a depender de su destreza para desmontar los obstáculos y seguir adelante.
- Bríndele su apoyo cuando enfrente un problema especialmente espinoso. Puesto que se define a sí misma por su capacidad para enfrentar las cosas, podría sentirse derrotada personalmente si la situación no se resuelve. Ayúdela en esa circunstancia.
- Pregúntele cómo querría mejorar. Convengan en que esas mejorías sean metas para los próximos seis meses. Ella apreciará esta clase de atención.

CÓMO DIRIGIR A UNA PERSONA FUERTE EN SIGNIFICACIÓN

- Reconozca la necesidad que esta persona tiene de ser independiente. No se exceda en supervisarla.
- Reconozca que vibra cuando recibe reconocimiento por sus contribuciones. Permítale maniobrar con libertad, pero jamás la relegue al olvido. Asegúrese de distribuir todas las felicitaciones a través de ella.
- Bríndele la oportunidad de sobresalir, de ser conocida. Disfruta la presión de ser el centro de atención. Permita que sobresalga por buenas razones o ella se encargará de hacerlo, quizás de manera equivocada.
- Ubíquela de tal manera que pueda relacionarse con personas dignas de confianza, productivas y profesionales. Le agrada rodearse de los mejores.
- Anímela a elogiar a otras personas destacadas de su grupo. Disfruta haciendo que otros sientan su propio éxito.
- Cuando pretenda buscar la excelencia — y lo hará — ayúdela a visualizar las fortalezas que tendrá que desarrollar a fin de hacer realidad sus aspiraciones. En su papel como mentor, no le pida que disminuya sus aspiraciones; sugiérale a cambio que mantenga parámetros de referencia a fin de desarrollar las fortalezas relevantes.
- Puesto que le atribuye tanta importancia a lo que los otros perciben en ella, su amor propio puede sufrir cuando esos otros no le conceden el reconocimiento que merece. En esos momentos, llévela a pensar en sus fortalezas y anímela a fijar nuevas metas basadas en ellas. Estas metas le imprimirán renovada energía.

CAPÍTULO 7

Cómo construir una organización con base en las fortalezas

- LA HISTORIA COMPLETA
- LA GUÍA PRÁCTICA

La historia completa

"¿Quién encabeza la revolución de las fortalezas en el trabajo?"

En la introducción de este libro señalamos que sólo un 20% de los empleados pudieron responder "muy de acuerdo" a la pregunta: "¿Tiene usted la oportunidad de hacer diariamente en su trabajo lo que mejor sabe hacer?". Y nos basamos en este hallazgo para iniciar la revolución de las fortalezas en el trabajo. Hoy debemos confesar algo. Si bien los datos que mostraban que un 20% de los empleados estaban "muy de acuerdo" son exactos, también son incompletos. Para mostrarle la historia completa, debemos explorar más a fondo la base de datos.

Algunas organizaciones ya han iniciado la revolución de las fortalezas. Un tercio de los empleados de esas organizaciones están muy de acuerdo con que están utilizando sus fortalezas todos los días. El 90% de los casos en nuestro registro mundial se encuentra en un nivel asombroso, pues el 45% de los empleados manifiesta estar "muy de acuerdo". Y cuando se examina todavía más detenidamente la base de datos se descubren ejemplos todavía más notables de lugares donde se trabaja con base en las fortalezas. Ralph González, el gerente de Best Buy a quien mencionamos en el capítulo anterior y quien dirige a un grupo de cien personas en el campo del comercio minorista, ha desarrollado la clase de ambiente laboral en el cual el 50% de los empleados se manifiesta muy de acuerdo con la pregunta. En Boca Ratón, Florida, otra gerente de otra tienda Best Buy, Mary Garey, se las ha ingeniado para crear un ambiente de trabajo en el cual el 70% de los empleados considera que encaja perfectamente en sus roles. Esto

significa que en la tienda gerenciada por Mary, setenta de sus ^{ci}en empleados, la mayoría de los cuales trabajan en servicio al cliente cargando y descargando, o surtiendo mercancía, están muy de acuerdo con que tienen la oportunidad de hacer diariamente lo que mejor saben hacer. Aunque Mary y Ralph son excepcionales, básicamente en todas las organizaciones en las cuales hemos hecho esta pregunta pudimos encontrar excepciones semejantes. En efecto, quizás el descubrimiento más notable derivado de nuestra investigación es la gama gigantesca de respuestas que se obtienen al hacer esta pregunta. Por grande que sea la organización y sin importar cuál sea su negocio o su ubicación, siempre encontramos algunos gerentes cuyos grupos de trabajo se encuentran en desempeño en el 5% más alto, y algunos gerentes cuyos grupos de trabajo se encuentran en el 5% más bajo. Aunque todos los empleados realicen el mismo tipo de trabajo, siempre aparecen estas diferencias enormes en lo que a desempeño se refiere.

La norma establecida por gerentes como Ralph y Mary da paso a la pregunta que trataremos de responder en este capítulo. ¿Cómo minimizar esas diferencias? ¿Cómo crear toda una organización en la cual se utilicen las fortalezas de cada persona con la misma eficiencia de los mejores gerentes? Dicho en términos numéricos, ¿cómo crear toda una organización en la cual por lo menos el 45% de los empleados (el percentil 90) esté muy de acuerdo con la afirmación de estar utilizando sus fortalezas todos los días?

Mientras más medita la pregunta "¿Tiene usted la oportunidad de hacer diariamente en su trabajo lo que mejor sabe hacer?", más complicada se vuelve. Hay muchas razones por las cuales un empleado que realiza un rol determinado podría responder negativamente. Podría sentir sinceramente que no tiene el talento para hacer el trabajo. O quizás posea el talento pero la organización ha reglamentado hasta

tal punto el rol que no tiene oportunidad alguna de expresar sus talentos. Quizá sienta que tiene los talentos y el espacio para utilizarlos, pero no las destrezas o los conocimientos necesarios. Quizás encaje perfectamente desde un punto de vista objetivo, pero sienta que tiene mucho más que ofrecer desde un punto de vista subjetivo. Quizás esté en lo correcto, o quizá se esté engañando con respecto a sus verdaderas fortalezas. Quizás encajaba perfectamente con su rol anterior pero fue ascendido al rol equivocado porque la organización no encontró otra manera de retribuirlo. Quizás la organización envíe señales de que este nuevo rol es sólo "una transición" y ningún empleado que se respete se atrevería a decir que encaja perfectamente en él, aunque así sea.

A primera vista, esta complejidad puede ser abrumadora. A fin de contemplar todas esas posibilidades y asegurar que todos los empleados digan que están "muy de acuerdo" con lo que plantea la pregunta, usted tendría que atender muchos aspectos diferentes de la vida laboral de cada empleado. Para manejar el temor de carecer del talento para el rol, usted tendría que seleccionar cuidadosamente personas que parezcan poseer talentos semejantes a los de las personas que mejor han desempeñado el cargo. Para evitar el problema del exceso de reglamentación, usted tendría que hacer a la persona responsable por su desempeño pero sin definir, paso a paso, la manera como debe llegar al desempeño deseado. Para vencer el temor de carecer de las destrezas y los conocimientos necesarios, usted tendría que desarrollar programas de entrenamiento que ayuden a los empleados a convertir sus talentos en verdaderas fortalezas. Para manejar el asunto del "engaño", tendría que encontrar la forma de que cada gerente ayude a cada empleado a descubrir y reconocer sus verdaderas fortalezas. Para evitar el problema del "ascenso equivocado" tendría que brindar a los empleados alternativas para obtener mejor remuneración y un mejor cargo, aparte del ascenso por la escala corporativa. Y, por último, para

manejar la percepción de encontrarse en un rol de "transición", usted tendría que enviar el mensaje de que, por definición, ningún rol es transitorio. Todo rol realizado con excelencia tiene respeto auténtico dentro de la organización.

Presentadas de esta manera, las dificultades que implica construir toda una organización alrededor de las fortalezas de cada empleado parecen casi incoherentes: "ensayar esto por aquí, otro poco por allá". Pero si piensa un momento, se dará cuenta de que estas dificultades convergen alrededor de dos supuestos fundamentales sobre las personas:

1. Los talentos de cada persona son permanentes y únicos.
2. Una persona tiene mayor potencial para crecer en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.

Como puede ver, hemos cerrado el círculo. Estos supuestos los presentamos anteriormente como la noción que parecen compartir los gerentes extraordinarios acerca de la naturaleza humana. Lo que estamos diciendo ahora es que mientras que usted base todo lo que haga en esos dos supuestos fundamentales, podrá manejar con éxito las dificultades implícitas en la pregunta "¿Tiene usted la oportunidad de hacer diariamente en su trabajo lo que mejor sabe hacer?". Usted podrá construir toda una organización con base en las fortalezas de cada empleado. ¿Por qué? Examinemos detenidamente estos supuestos para ver a dónde nos conducen:

- Puesto que los talentos de cada persona son permanentes, *usted debe invertir mucho tiempo y dinero en seleccionar apropiadamente a las personas desde un principio*. Con esto mitigará el problema de "no creo tener el talento indicado para el rol".

- Puesto que los talentos de cada persona son únicos, *usted debe centrarse en el desempeño estableciendo normas sobre resultados* en lugar de obligar a cada persona a encajar dentro de un estilo determinado. Esto implica medir minuciosamente los resultados correctos y poner menos énfasis en las políticas, los procedimientos y las competencias. Con esto evitará el problema de "no tengo espacio en mi rol para expresar mis talentos".
- Puesto que una persona tiene mayor potencial para crecer en las áreas donde son mayores sus fortalezas, *usted debe concentrar el tiempo y el dinero destinados a la capacitación en educar a la persona sobre sus fortalezas y en buscar formas de construir sobre dichas fortalezas*, en lugar de tratar de ofrecerle cursos remediales para mejorar sus destrezas. Este cambio de énfasis por sí solo generará grandes dividendos. De un solo golpe podrá evitar tres de las posibles trampas en las que puede caer en su esfuerzo por construir una organización basada en las fortalezas: el problema de "no tengo las destrezas y los conocimientos que necesito", el problema "de no sé en qué soy mejor", y el problema de "mi gerente no sabe en qué soy mejor".
- Por último, puesto que una persona tiene el mayor potencial para crecer en las áreas de mayor fortaleza, *usted debe diseñar formas de ayudar a cada persona a progresar en su carrera sin ascenderla necesariamente por la escala corporativa y sin sacarla de sus campos más fuertes*. En esta clase de organización, "ascenso" significará buscar formas de conceder respeto, prestigio y retribuciones económicas a cualquier persona que haya logrado un desempeño de talla mundial en cualquier rol, independientemente de su lugar dentro de la jerarquía. De esa manera se superan los últimos dos obstáculos para construir una

organización con base en las fortalezas: el problema de "aunque ahora estoy en el rol equivocado, era mi única forma

281

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

de progresar en mi carrera", y el problema de "estoy en un rol de transición que nadie respeta".

Estos cuatro pasos constituyen un proceso sistemático para maximizar el valor encerrado en su capital humano. En las páginas siguientes desmenuzaremos este proceso. Le ofreceremos una guía práctica para utilizar los dos supuestos fundamentales para cambiar su forma de seleccionar, evaluar, desarrollar y canalizar las carreras de su personal. Sobra decir que los gerentes como individuos serán siempre catalizadores cruciales en el proceso de transformar los talentos de cada empleado en fortalezas confiables; por consiguiente, buena parte de la responsabilidad del gerente será seleccionar con base en los talentos, establecer expectativas claras, concentrarse en las fortalezas y desarrollar la carrera de cada empleado. Sin embargo, llevando un paso más allá las ideas del libro *Pinero, rompa todas las reglas*, hemos desarrollado esta guía práctica alrededor de las dificultades que enfrentan las organizaciones grandes en su esfuerzo por aprovechar las fortalezas de cada uno de los empleados.

La guía práctica

"¿Cómo puede usted desarrollar una organización con base en las fortalezas?"

- El sistema de selección basado en las fortalezas
- El sistema de manejo del desempeño de los empleados basado en las fortalezas
- El sistema de desarrollo profesional basado en las fortalezas

EL SISTEMA DE SELECCIÓN BASADO EN LAS FORTALEZAS

El sistema perfecto de selección es un asunto integrado en el que interviene un gran número de actividades - reclutar, entrevistar, evaluar, educar, llevar control, entre otras -, las cuales tienen lugar constantemente en las grandes organizaciones. Sin embargo, en aras de la claridad, presentaremos este sistema en forma de una sencilla secuencia de cinco pasos. Si usted tuviera que comenzar desde cero, éste sería el orden que seguiría.

Primero, debe *establecer su sistema de selección alrededor de un instrumento para evaluar el talento*. Ya existen varios de esos instrumentos, pero cualquiera que sea el que elija deberá cumplir con dos condiciones rigurosas: debe ser sólido desde el punto de vista de la psicometría, lo cual significa que debe medir lo que está diseñado para medir, y debe basarse en puntajes objetivos, lo cual significa que si dos, tres o hasta cien personas analizaran las respuestas de una determinada persona, todas llegarían a los mismos resultados. Esto no implica que todos los analistas llegarán a las

mismas conclusiones sobre el mejor rol o la mejor forma de manejar a esta persona, pero sí implica que todos deben

283

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

utilizar exactamente los mismos datos para llegar a sus conclusiones particulares. Si usted no toma como base este instrumento objetivo, es decir, si sólo decide capacitar a los gerentes para que sean mejores entrevistadores, o depender de los observadores profesionales de un centro de evaluación o de cualquier otro método con problemas de "confiabilidad entre calificadores", es decir, en el cual los distintos calificadores dan al candidato distintas puntuaciones para las fortalezas y debilidades), todo su sistema de selección estará limitado desde un principio. Si no se tienen datos 100% confiables, usted no podrá investigar los vínculos entre el talento medido y el desempeño obtenido posteriormente. (Por diversas razones matemáticas misteriosas, los datos derivados de un sistema plagado de problemas de confiabilidad entre calificadores son prácticamente inútiles.) Por ejemplo, usted no podrá averiguar jamás cuáles talentos son determinantes para elevar los puntajes de satisfacción de los clientes, o mejorar los historiales de seguridad, o reducir la rotación de los empleados, o acelerar la recuperación de los pacientes hospitalizados. En todos sus análisis faltará el factor del talento, con lo cual usted será funcionalmente ciego al efecto de los talentos de cada empleado sobre los resultados importantes de su negocio. Usted sabrá por intuición que los talentos de cada empleado afectan su negocio de alguna manera, pero jamás sabrá dónde o cuánto.

Claro está que no estamos sugiriendo que no debería entrenar a los gerentes para ser mejores entrevistadores o que los centros de evaluación sean una pérdida total de tiempo y dinero. Lo que estamos diciendo es que esas técnicas no sirven como fundamento para el sistema perfecto de selección. Para utilizar una analogía

bastante trillada: las entrevistas de los gerentes, los centros de evaluación y demás son técnicas análogas que adolecen de todas las deficiencias asociadas con ellas (falta de precisión, falta de comparabilidad, falta de

284

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

coherencia). A manera de contraste, un instrumento objetivo para "medir el talento es una técnica digital. Utilizado apropiadamente, funciona como un sistema operativo coherente sobre el cual pueden correr todos los demás programas: los análisis de negocios, sus estrategias de reclutamiento, sus planes de personal.

El segundo paso para establecer el sistema de selección es *calibrar el instrumento estudiando a los mejores trabajadores en cada rol clave*. Esto puede comenzar con un simple grupo focal para plantear una serie de preguntas abiertas a fin de hacerse una idea sobre la función. Sin embargo, el enfoque más riguroso consiste en realizar un estudio de validez concurrente completo. Por intimidante que parezca, ejecutar esta clase de estudio de validez concurrente es bastante fácil: usted administra el instrumento a todos los empleados que realizan el rol en cuestión, recopila sus puntajes de desempeño y los utiliza para identificar un grupo de control de cincuenta o más empleados (los más eficaces en su rol) y un grupo de contraste con un número similar de personas (las menos eficaces). Si su organización no tiene puntajes objetivos de desempeño, tendrá que utilizar la definición popular de las personas más eficaces, a saber: "¿Quiénes son las personas de las cuales querría tener un mayor número?". Después calibra su instrumento identificando las respuestas y los talentos comunes a las personas del grupo de control y ausentes en el grupo de contraste. Para este último paso necesitará a una persona con experiencia en estadística, pero el resultado neto es un instrumento calibrado para el rol y una idea de algunos de los Talentos Dominantes necesarios para alcanzar la excelencia en dicho rol.

El tercer paso es *enseñar el lenguaje del talento en toda la organización*. Esto es importante por varias razones, una de las cuales es que sus gerentes deberán tomar las decisiones finales respecto de la contratación y usted querrá que comprendan perfectamente el lenguaje del

285

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

talento para que esas decisiones sean más acertadas. Muchas organizaciones centralizan la mayoría de las actividades de reclutamiento como debería ser. Los seres humanos son tremendamente complicados y, por consiguiente, tiene sentido establecer un departamento generalmente de recursos humanos, para cultivar el conocimiento y la comprensión de esta complejidad. De la misma manera que usted espera que su departamento de informática influya sobre los recursos de alta tecnología que usan sus gerentes, también debe esperar que su departamento de recursos humanos influya sobre el personal que utiliza. Sin embargo, esta comparación no es del todo apropiada. Los empleados no son computadores. No vienen con un manual del usuario ni tampoco con botones de encendido y apagado. A fin de desarrollar a plenitud su capacidad y potencial, necesitan un gerente en quien puedan confiar, que espere lo mejor de ellos y que se tome el tiempo de conocer sus idiosincrasias. En pocas palabras, necesitan una relación genuina. Y esa relación comienza o se frena en el punto de la contratación.

Entonces enseñe a sus gerentes el lenguaje del talento. Provéalos de candidatos calificados utilizando su instrumento calibrado. Después hágales ver los Talentos Dominantes de cada candidato e ínstelos a basarse en esos talentos para tomar la decisión más acertada posible. Claro está que ocasionalmente cometerán errores de contratación, pero éstos serán menos importantes dentro del gran esquema. Construir una organización con base en las fortalezas exige que sus gerentes se comprometan personalmente con el éxito de sus empleados, y lo más probable es que no lo hagan si usted

constantemente les impone los empleados desde las oficinas principales.

Otra razón para difundir el lenguaje de los talentos a lo largo de la organización es con el fin de utilizarlo para reclutar. Si usted hojea la sección de oportunidades de trabajo de su periódico local, lo primero

286

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

que notará es la poca importancia que se atribuye al talento. La mayoría de los anuncios ponen énfasis en la necesidad de ciertas destrezas, conocimientos y años de experiencia, pero no dicen nada sobre talento. Es una ironía que enumeren las cualidades que pueden cambiar de una persona y al mismo tiempo hagan caso omiso de aquéllas que no.

Una organización basada en las fortalezas no debe cometer ese error. Habiendo identificado los Talentos Dominantes requeridos para el rol, usted debe redactar anuncios que desafíen a los candidatos a reclamar para sí esos talentos. Digamos, por ejemplo, que su estudio de validez concurrente reveló que los Talentos Dominantes para un programador de computador son Analítico (una mente ordenada, inclinada hacia los números), Disciplina (necesidad de estructura), Organizador (capacidad de coordinar las exigencias de un ambiente cambiante) y Estudioso (entusiasmo por el proceso de adquirir competencia en algo). Entonces en su anuncio de oferta de empleo usted podría utilizar las siguientes preguntas como parte central del mismo:

- ¿Adopta usted un enfoque lógico y sistemático cuando resuelve problemas? (Analítico)
- ¿Es usted perfeccionista y se esfuerza por terminar a tiempo sus proyectos? (Disciplina)
- ¿Puede dar prioridad a varias solicitudes conforme a la urgencia y después ponerse al frente para cumplir con esos plazos? (Organizador)

- ¿Desea aprender a usar SQL, Java y Perl, y desarrollar páginas web de talla mundial, diseñados sobre bases de datos? (Estudioso)
Si puede responder afirmativamente estas preguntas, comuníquese con... Claro está que hará falta un determinado nivel de destrezas y

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

experiencia, pero con esas cuatro preguntas en negrilla, ubicadas en el centro del anuncio, usted atraerá la atención del lector y lo desafiará a reclamar para sí esos talentos. Aun así, habrá algunos candidatos que, sin poseer esos talentos, solicitarán el empleo. Pero muchos no lo harán, de modo que usted terminará con menos candidatos de mejor calidad, la medida perfecta de un anuncio eficaz de empleo.

El cuarto paso en el establecimiento del sistema de selección es *desarrollar un perfil de talentos para toda la compañía*, un inventario de talentos, si así lo quiere. Este inventario de talentos cumple dos propósitos distintos. Primero, le proporcionará una fotografía instantánea del carácter de su empresa. En un plano, esto tiene el valor de revelar cosas que es interesante saber. Quizás descubra que su cultura es competitiva y no tiende al servicio (fuerte en talento Competitivo y débil en Creencia). O quizás sea una cultura orientada al servicio pero que opone resistencia a formas nuevas de hacer las cosas (fuerte en Creencia, débil en Idear y en talento Estratégico). Pero en otro plano, esta fotografía instantánea de toda la compañía tiene un valor claramente práctico, cual es el de permitirle establecer una consonancia entre su estrategia de recursos humanos y su estrategia de negocios. Por ejemplo, supongamos que su organización es un banco y han descubierto que los cajeros de las sucursales deberán asumir un papel más activo en ventas para poder ejecutar la estrategia de promoción de venta cruzada. En el pasado usted habría optado por capacitar a sus cajeros en ventas, con los

resultados desastrosos de siempre: muchos cajeros se sienten orgullosos ante la respuesta favorable de sus clientes, pero consideran que las ventas están apenas un escalón por encima del infierno. Ahora usted puede adoptar un enfoque más sofisticado. Podrá identificar entre la población total de cajeros a aquéllos que posean los talentos que sugieren una mentalidad orientada a las ventas, talentos

288

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

tales como Iniciador, Mando y Carisma. Entonces usted podrá invertir considerablemente en capacitar a esos cajeros en las destrezas y los conocimientos requeridos para la estrategia de promoción de venta cruzada, y rediseñar los equipos de trabajo de las sucursales de manera que estos cajeros capacitados dirijan las iniciativas de venta con los clientes para que los otros hagan lo que mejor saben hacer: brindar un servicio excelente a los clientes.

El ejemplo anterior presupone que usted debe pelear la guerra con el ejército que tiene a su disposición. Aunque a veces suele ser así, muchas veces la organización tiene el espacio para utilizar el inventario de talentos de la compañía para reclutar un ejército diferente. Supongamos, por ejemplo, que el inventario de talentos revela que todo el cuadro de gerentes de primera línea es fuerte en talentos tales como Emprendedor, Equidad y Enfoque. (Dicho sea de paso, esto sucede con frecuencia. Una persona fuerte en esos tres talentos tiene motivación propia, fija expectativas claras y no pisotea a quienes le rodean. Éstas son exactamente las cualidades que provocan el ascenso de una persona a la gerencia.) Sin embargo, supongamos también que ese cuadro de gerentes es débil en talentos tales como Individualizar, Excelencia y Relación. Considerando que el talento es permanente, ninguna capacitación ayudará a este cuadro existente de gerentes a desarrollar y establecer relaciones con sus empleados, a conocer sus fortalezas o a ubicarlos en el camino del éxito. La organización, amarrada a este cuadro, tendrá que luchar constantemente por conservar y desarrollar a empleados talentosos.

Este descubrimiento no tiene porqué deprimirlo. Ahora podrá ahorrarse millones en la capacitación de estos gerentes e invertir en seleccionar un cuadro nuevo que posea esos talentos. No estamos sugiriendo que reemplace a todo su cuadro de gerentes por gente nueva; esto no sólo no es posible sino que tampoco es aconsejable. Lo

289

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

que estamos diciendo es que debe examinar el perfil de cada persona que vaya a pasar a nivel de gerencia para ver si posee o no fortaleza en los talentos en los cuales la mayoría de los gerentes existentes son débiles. Gradual, pero deliberadamente, usted modificará el carácter de su compañía, haciéndolo persona por persona. El otro propósito que cumple este inventario de talentos es ayudar a canalizar la carrera de cada empleado durante muchos años a partir de su contratación inicial. Como usted sabe, una organización es una comunidad cambiante en la cual los empleados entran y salen de distintos roles a medida que ellos y la organización crecen. A fin de que la organización pueda conservar su fuerza y vitalidad, debe tomar en consideración los talentos de cada empleado al decidir sobre sus traslados. Esto rara vez sucede. La mayoría de las organizaciones llevan registros de las destrezas, los conocimientos y la experiencia laboral de sus empleados, pero hacen caso omiso de sus talentos. Aunque haya información sobre los talentos en el punto de contratación, ésta se pierde poco después y jamás se hace referencia a ella posteriormente.

Su sistema de selección debe evitar esta falla fundamental. Utilice un inventario de talentos para registrar y mantener el perfil de talentos de cada empleado. Establezca un mecanismo (ya sea físico o a través de la intranet o de Internet) para que las personas indicadas puedan remitirse al perfil de un empleado cuando consideren su nombre para un movimiento interno. Lejos de limitar las posibilidades de carrera de la persona, el perfil debe animarlo a

usted a considerar a la persona para movimientos importantes aunque no posea la experiencia laboral, las destrezas o los conocimientos necesarios. Como mencionamos en el capítulo 5, la persona llevará consigo sus talentos sin importar que cambie de rol. Usted siempre podrá enseñarle el resto.

El último paso para establecer un sistema de selección basado en

290

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

las fortalezas es *estudiar los vínculos entre el talento medido y el desempeño subsiguiente*. Muchos departamentos de recursos humanos sufren de complejo de inferioridad. Con las mejores intenciones hacen todo lo que pueden para destacar la importancia de las personas, pero cuando están en la sala de juntas sospechan que no obtienen el mismo respeto que los departamentos de finanzas, marketing u operaciones. En muchos casos tienen razón, pero en muchos otros infortunadamente no merecen ese respeto. ¿Por qué? Porque no tienen datos. La mayoría de los gerentes generales saben que la calidad de la gente afecta de alguna manera los resultados del negocio, pero con razón desean oír explicaciones mucho más detalladas. Aquí hay apenas algunos ejemplos de los tipos de preguntas para las cuales querrá respuestas un buen gerente general:

- ¿Cuán eficaces son nuestros esfuerzos de reclutamiento? ¿Cómo encontramos los candidatos más talentosos - a través de las universidades, la competencia, las fuerzas armadas, el periódico local, la Internet? ¿Cómo sabemos qué alternativa escoger?
- ¿Qué clase de personas son como estrellas fugaces, extremadamente productivas al principio pero inclinadas a apagarse y abandonar la organización? ¿Cómo lo sabemos?
- ¿Estamos elevando el nivel de talento de nuestros gerentes con cada persona que ascendemos? ¿Cómo lo sabemos?

- ¿Qué clase de personas tienen el talento para ser líderes en el futuro? ¿Cuántas de ellas tenemos? ¿Estamos contratando deliberadamente más personas como ellas? ¿Cómo lo sabemos?
- ¿Estamos invirtiendo nuestro presupuesto de capacitación en las personas más talentosas? ¿Cómo lo sabemos?
- ¿Qué clase de persona recibe buenas evaluaciones de nuestros gerentes pero malas evaluaciones de los clientes? ¿Cómo lo sabemos?

291

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

Sin datos objetivos sobre los talentos, ni el director más veterano de recursos humanos encontrará cómo responder estas preguntas. Pero armado con datos, podrá describir detalladamente los vínculos entre el talento medido y el desempeño resultante. Tomemos la última pregunta a manera de ejemplo: ¿Qué clase de persona recibe buenas evaluaciones de nuestros gerentes pero malas evaluaciones de los clientes?

Una compañía grande de telecomunicaciones le brindó a la Organización Gallup acceso a las evaluaciones realizadas por sus gerentes de más de cinco mil empleados que tenían contacto con los clientes, a los perfiles de talentos de cada empleado y las evaluaciones de desempeño otorgadas por los clientes. (Por cada empleado se contactó a quince clientes al mes para que calificaran la calidad del servicio recibido. El estudio duró diez meses, para un total de ciento cincuenta evaluaciones de los clientes por cada empleado.) Unimos todos estos datos y tratamos de desentrañar los vínculos.

El primer hallazgo fue el siguiente: los empleados fuertes en Responsabilidad y Armonía obtuvieron las evaluaciones más altas de sus gerentes, lo cual tiene sentido cuando uno lo piensa. Si un empleado llega siempre a tiempo y no se queja, lo más seguro es que se gane el aprecio de su jefe. Empujado por este descubrimiento, el director de recursos humanos podría sentirse tentado a decirle al

gerente general: "Si deseamos mejorar los puntajes de evaluación de los gerentes, debemos contratar a más personas con Responsabilidad y Armonía". Por desgracia, en caso de ofrecerse y acatarse este consejo, la compañía tomaría el camino equivocado porque nuestro segundo descubrimiento fue que no había vínculo entre las evaluaciones de los gerentes y las de los clientes. En términos numéricos, la correlación estadística entre estos dos conjuntos de datos fue cero. Los comportamientos evaluados por los gerentes eran irrelevantes para los clientes.

292

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

Fue el tercero y último descubrimiento el que condujo al camino correcto. Descubrimos que los talentos que se correlacionaban con las calificaciones de los clientes no eran Responsabilidad y Armonía sino Emprendedor, Positivo, Estudioso, Mando y Restaurador. Estos empleados tenían motivación propia, estaban llenos de energía y entusiasmo, deseaban aprender y eran lo suficientemente firmes como para asumir el control del problema de cada cliente y resolverlo (y también lo suficientemente firmes como para cuestionar a su gerente si no estaban de acuerdo con él, lo cual quizás explicaba los puntajes más bajos en sus evaluaciones por parte de los gerentes). Guiada por este descubrimiento, la compañía podría hacer dos cosas: orientar sus iniciativas de reclutamiento y selección hacia esos cinco talentos críticos, o deshacerse del proceso complicado de evaluación utilizado por los gerentes y reemplazarlo por la medida más objetiva de desempeño: las evaluaciones de satisfacción de los clientes.

Los mejores departamentos de recursos humanos deben aprender el lenguaje de los negocios. Deben poder explicar matemáticamente los efectos sutiles aunque significativos de la naturaleza humana sobre los resultados del negocio. Será únicamente cuando lo hagan que podrán demostrar que son tan valiosos como los otros departamentos y ganarse el respeto que realmente merecen.

EL SISTEMA DE MANEJO DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS BASADO EN LAS FORTALEZAS

Una vez identificados los Talentos Dominantes de cada persona, la meta obvia es concentrarse en desarrollar esos talentos para que se traduzcan en desempeño cuantificable. Seguramente la mayoría de las organizaciones estarían de acuerdo con esto. Pero lo más sorprendente

293

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

es que la mayoría de las organizaciones también estarían de acuerdo en las tres áreas fundamentales del desempeño que merecen la mayor atención:

1. El impacto de la persona sobre el negocio, es decir, el número de ventas realizadas por cada vendedor, el número de errores por millón para un equipo de manufactura, el porcentaje de reducción de pérdidas para el gerente de una tienda, o el crecimiento de las utilidades para un gerente de restaurante.

2. El impacto de la persona sobre el cliente, ya sea interno o externo. Las organizaciones investigan este aspecto de distintas formas -por medio de compradores incógnitos, encuestas telefónicas, encuestas cara a cara, supervisión de llamadas, entre otras -, pero el propósito es el mismo: determinar la calidad del servicio que recibe *el* cliente.

3. Y, por último, el impacto de la persona sobre los empleados que la rodean. También son varios los mecanismos para investigar este aspecto: encuestas de 360 grados para evaluar a cada empleado frente a diversos comportamientos, cuestionarios para los empleados, evaluaciones cualitativas de los gerentes. Sin embargo, cualquiera que sea el sistema, el punto es hacer responsable a cada persona por su influencia sobre la cultura de la organización.

Sin embargo, el consenso se esfuma cuando se trata de las medidas que debe tomar la organización para mejorar el desempeño de los

empleados en estos tres aspectos. Desde el punto de vista conceptual, el mundo de lo que se ha dado en llamar "gestión del desempeño" puede dividirse en dos bandos bien definidos. Los dos creen en la importancia fundamental y el potencial de sus empleados, pero sólo uno de ellos crea el ambiente propicio para desarrollar dicho potencial. Sólo uno de ellos conduce a un lugar de trabajo construido sobre las

294

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

fortalezas de cada empleado. Infortunadamente, el bando basado en las fortalezas es todavía minoritario.

El bando tradicional es el más grande y comprende las organizaciones que legislan acerca del *proceso* de desempeño. Si el desempeño es un viaje desde el individuo hasta los resultados, estas organizaciones prefieren centrar su atención en los pasos de ese viaje. Aplican su creatividad al desafío de definir los detalles del viaje y, una vez definidos, tratan de enseñar a cada empleado a caminar por el mismo camino.

Estas organizaciones que prefieren centrar su atención en los pasos comparten muchas características como excederse en imponer guiones a los empleados y depender excesivamente de la reingeniería de los procesos, pero quizás la marca que más claramente las identifica es su fascinación actual con las competencias gerenciales. Para mejorar el impacto de cada gerente sobre la cultura, estas organizaciones identifican una lista de comportamientos deseados o "competencias" (por ejemplo, "utiliza el sentido del humor apropiadamente", "acepta el cambio" o "piensa estratégicamente") y después dedican gran cantidad de tiempo y dinero a enseñar a cada gerente a adquirir esas competencias. Puesto que el centro de atención es enseñar un estilo y la medición del desempeño real es apenas una idea secundaria en esta clase de organización, la pregunta más apremiante es: "Puesto que estamos

invirtiendo tanto en estas competencias, ¿cómo podemos medir si las personas realmente están mejorando en lo que a ellas se refiere?"

Para el segundo bando, el basado en las fortalezas, esta pregunta es irrelevante. Esta clase de organización no centra su atención en los pasos del camino sino en el final del viaje, es decir, la forma correcta de medir los resultados de cada persona en las tres áreas clave. Estas organizaciones diseñan sus esfuerzos de entrenamiento para ayudar a las personas a encontrar su propio camino para llegar al final previsto

295

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

y no *se* esfuerzan por medir la eficacia del entrenamiento. *Comienzan* por definir los indicadores correctos de los resultados y después desarrollan el entrenamiento para fomentar esos indicadores. Si los indicadores suben, la capacitación es eficaz. Si no, entonces no lo es. El bando que se basa en los pasos de todas maneras mide algunos resultados de desempeño (especialmente en lo que se refiere a resultados del negocio) y, de la misma manera, el bando que se basa en las fortalezas define y enseña algunos procesos (todo diseñador de ropa debe saber cortar tela; todo funcionario de crédito debe aprender a calificar a los clientes del banco). Sin embargo, la diferencia entre los dos bandos es real. Las organizaciones basadas en los pasos están diseñadas para batallar contra la individualidad inherente de cada empleado. Las organizaciones basadas en las fortalezas están diseñadas para aprovechar dicha individualidad.

¿Qué puede entonces hacer su organización para unirse a las filas del bando que se basa en las fortalezas? Nosotros sugerimos cuatro pasos.

El primer paso consiste en *averiguar cuál es la forma correcta de medir el desempeño deseado*, el final del viaje, por así decirlo. En lo que se refiere a los resultados del negocio, la cosa es muy clara. Con una pregunta sencilla, como: "¿Por qué se les paga a los empleados que desempeñan este rol?" es posible enfocar las ideas y encontrar

una métrica apropiada para el rol. Sin embargo, incluso en este campo hay espacio para la creatividad. A cientos de especialistas de apoyo técnico del centro de atención al cliente de Cox Communications a las afueras de San Diego, California, se les mide no sólo con base en indicadores obvios como el tiempo de conversación (duración promedio de la llamada) y tiempo de contacto (porcentaje promedio del día laboral durante el cual están realmente hablando por teléfono con los clientes), sino también con base en una métrica un poco fuera de lo común denominada "salidas

296

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

de camionetas". Hay una salida de camioneta cuando el especialista de apoyo es incapaz de resolver el problema del cliente por teléfono y debe despachar una camioneta a la casa del mismo. Puesto que eso generalmente es inconveniente para el cliente, a los especialistas de apoyo se les pide que despachen el mínimo número posible de camionetas.

Al definir estos parámetros para medir los resultados de cada rol clave, no se sienta desanimado por los empleados que afirman- "Es imposible medir mi rol. Es demasiado cambiante, dinámico y subjetivo". Aunque pueden tener la razón y desempeñar roles con esas características, lo mismo puede decirse de todos los roles en el mundo empresarial de hoy donde los cambios son acelerados. Es cierto que los cambios afectan más a unos roles que a otros, pero el hecho es que independientemente de cuan dinámicos sean, todos los roles están diseñados para producir ciertos resultados. Usted debería poder contar, medir y calificar algunos, si no todos estos resultados. Con suficiente perspicacia y creatividad, usted verá que hay "salidas de camionetas" para cada rol.

Medir el impacto de cada empleado sobre el cliente es un poco más difícil. Es obvio que los clientes de los especialistas de apoyo de Cox Communications esperan un tipo de servicio muy diferente del que esperan los clientes de los cajeros de un banco. Así mismo las exigencias de los clientes externos de un departamento serán muy

diferentes de las de los clientes internos de ese mismo departamento. Ante tanta variedad, muchas organizaciones diseñan cuestionarios específicos para cada rol a fin de analizar cada paso de la interacción del empleado con el cliente. Infortunadamente, esos cuestionarios largos complican excesivamente las cosas. En ocasiones pueden ser útiles como herramientas de diagnóstico - "¿Qué sucede exactamente cuando nuestros empleados interactúan con los clientes?" - pero

297

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

debido a su complejidad son prácticamente inútiles como parámetros para medir el desempeño.

Un enfoque más eficaz consiste en diseñar una forma sencilla de medir los resultados emocionales que se busca crear en los clientes, ya sean internos o externos. Así, se puede hacer que cada empleado asuma la responsabilidad de crear esas emociones, valiéndose para ello de las fortalezas que cada uno posea. Hemos extraído de la investigación extensa de la Organización Gallup acerca de la lealtad de los clientes las tres preguntas siguientes, las cuales constituyen una medida simple y exacta del impacto de los empleados sobre los clientes, tanto internos como externos.

1. En términos generales, ¿hasta que punto quedó satisfecho con el servicio recibido? ¿Fue mucho mejor de lo que esperaba... mucho peor de lo que esperaba?
2. ¿Cuán probable es que usted recomiende este producto/servicio a otros? ¿Muy probable ... muy poco probable?
3. ¿Cuán probable es que usted desee continuar utilizando este producto/servicio? ¿Muy probable ... muy poco probable?

Con la tecnología actual es relativamente fácil vincular a un empleado en particular con un cliente en particular. Al formular estas tres preguntas directamente a sus clientes (ya sean internos o

externos) usted podrá evitar el sesgo o, como dijimos antes, la posible irrelevancia de las evaluaciones de los gerentes, y obtener una lectura precisa del impacto real de cada empleado sobre el cliente.

Medir el impacto de cada empleado sobre sus compañeros de trabajo puede constituir un reto semejante. La relación entre cada gerente y sus empleados, y entre cada empleado y sus compañeros tiene tantas facetas que escasamente se puede culpar a las organizacio-

298

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

nes que tratan de reglamentar estas relaciones por medio de competencias predeterminadas. Sin embargo, para reiterar lo dicho anteriormente, sugerimos un enfoque más eficaz: definir los *resultados* de una cultura productiva y después asignar a los gerentes la responsabilidad de crear dichos resultados, utilizando para ello el estilo que mejor se les ajuste. Las doce preguntas que aparecen a continuación definen los resultados de una cultura productiva. Recomendamos hacer estas doce preguntas a los empleados de cada gerente, utilizando una escala de 5 puntos (5 para "muy de acuerdo", 1 para "muy en desacuerdo").

1. ¿Sé lo que se espera de mí en mi trabajo?
2. ¿Cuento con los materiales y el equipo necesarios para hacer adecuadamente mi trabajo?
3. ¿Tengo la oportunidad en mi trabajo de hacer diariamente lo que mejor sé hacer?
4. ¿He recibido reconocimiento o elogios por trabajo bien hecho en estos últimos siete días?
5. ¿Siento que mi supervisor o alguien más en el trabajo se interesa por mí como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que me estimula a progresar?
7. ¿Siento que en el trabajo mis opiniones cuentan?

8. ¿La misión de mi compañía me hace sentir que el trabajo que realizo es importante?
9. ¿Están mis compañeros comprometidos con la realización de un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo a mi mejor amigo en mi trabajo?
11. ¿He hablado sobre mi progreso con alguien en estos últimos seis meses?
12. ¿He tenido oportunidades de aprender y progresar en el trabajo en este último año?

299

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

Si usted leyó *Primero, rompa todas las reglas*, sabe que estas preguntas se escogieron entre una lista de centenares de preguntas precisamente porque, al ser formuladas exactamente de esta manera (completa con calificadores como "diariamente", "en estos últimos siete días" y "mejor amigo") permitían medir rotación de los empleados, productividad, rentabilidad y lealtad de los clientes. Formuladas dos veces por año, constituyen la medida más sólida y relevante del impacto de un gerente sobre sus empleados. No obstante, no obligan a los gerentes a dirigir a sus empleados de la misma manera. Si tomamos como ejemplo la primera pregunta, "¿Sé lo que se espera de mi en mi trabajo?", a la organización no debe importarle si un gerente establece expectativas por medio de conversaciones personales y estructuradas con cada empleado mientras que otro prefiere las reuniones semanales del equipo para dar su orientación, siempre y cuando que, al cabo de seis meses, los empleados sepan lo que se espera de ellos. Nuevamente, se reglamenta el resultado esperado, pero no el camino para llegar a él. ¿Y qué pasa con el impacto de cada empleado sobre sus compañeros? Las doce preguntas anteriores no abarcan este aspecto porque se refieren a las relaciones entre gerentes y empleados, no entre empleados. Entonces ensaye las siguientes cuatro preguntas,

extraídas también de nuestra investigación sobre empresas altamente productivas.

¿Realiza esta persona su trabajo

1. en forma oportuna?
2. con precisión?
3. de manera positiva, con ánimo de colaborar?
4. de manera tal que le hace sentir que sus opiniones cuentan?

Valiéndose de la intranet de su organización puede llevar este cuestionario breve al campo, pidiendo a cada empleado que identifique a las personas con quienes ha tenido un contacto significativo en

300

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

los últimos seis meses, y registrar las evaluaciones otorgadas a dichas personas de manera anónima en una escala de 1 a 5.

Armado con estos tres indicadores — resultados del negocio, impacto sobre el cliente, e impacto sobre la cultura — usted puede emprender los tres pasos restantes del desarrollo de un sistema de gestión del desempeño basado en las fortalezas.

El segundo paso es *crear una evaluación de desempeño para cada empleado*. Es mucho lo que se ha dicho últimamente sobre la necesidad de que las organizaciones grandes utilicen una evaluación para medir su desempeño total. En su libro *The Balanced Scorecard*, Robert Kaplan y David Norton sugieren que la verdadera fortaleza de una organización se puede evaluar sólo midiendo muchos aspectos diferentes del desempeño de la misma. Las medidas clásicas del desempeño tales como el crecimiento de las utilidades y el aumento de los ingresos por ventas son indicadores de pasado — "aproximaciones inexactas derivadas del pasado reciente", como las describió un economista — y, por tanto, revelan muy poco acerca del futuro de la organización. Si usted desea predecir la solidez que tendrá su organización más adelante, debe agregar indicadores de futuro a esta evaluación, tales como número creciente de clientes leales a la organización, grado de compromiso de sus empleados, y

fortalecimiento de su reserva de talento con cada nueva persona contratada. Esta forma de pensar es tan sólida que se debe aplicar a cada empleado, que debe estar sujeto a una evaluación balanceada que constituya un cuadro objetivo de su desempeño total. Los cuadrantes de la evaluación deben reflejar datos de cada una de las tres áreas de desempeño: resultados del negocio, impacto sobre el cliente e impacto sobre la cultura. La evaluación debe ser fácil de leer y lo ideal es que presente un número total para cada una de las áreas de desempeño y un número de comparación (el percentil 50 para cada cuadrante o, si

301

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

desea exigirle más a su gente con una imagen de mejores prácticas, el percentil 75). Además, debe actualizarse como mínimo dos veces al año.

Este instrumento de evaluación cumplirá dos finalidades. Primero, le permitirá ver a cada empleado cómo se define el éxito en su rol. Aunque esto parece obvio, le sorprendería saber cuántos empleados desconocen la manera como se mide su éxito. En efecto, en nuestra base de datos de 1,7 millones de empleados, el 67% de ellos no puede afirmar estar muy de acuerdo con la afirmación "Sé lo que se espera de mí en mi trabajo". El problema con esto no es sólo que desconozcan lo que se espera de ellos, sino que no saben cómo enfocar y dar prioridad a su tiempo. La implicación más importante es que como no saben cómo se medirá su éxito, jamás tendrán la oportunidad de sentirse exitosos en la organización.

En segundo lugar, esta evaluación reforzará los valores de la organización en cada empleado. Una cosa es insistirles a los gerentes que traten a sus empleados con respeto, pero otra muy distinta es medir semestralmente su responsabilidad por la respuesta de sus empleados a esas doce preguntas. Lo mismo es válido para el impacto que cada empleado tiene sobre los clientes y los

compañeros de trabajo. La evaluación objetiva equivale a alumbrar un reflector revelador y cuantitativo sobre los valores cualitativos. El tercer paso es *cerciorarse de que cada gerente sostenga una conversación sobre fortalezas con cada empleado*. De todos los pasos, éste es el que se pasa por alto con mayor frecuencia. Son muchas las organizaciones que hacen caso omiso de los talentos singulares de sus empleados y suponen que las personas que desempeñan un mismo rol necesitan el mismo tipo de dirección. Para usar una analogía, estas organizaciones juegan a las damas con sus empleados. Suponen que todos los empleados que desempeñan un mismo rol se mueven de la misma manera y,

302

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

por consiguiente, todos responden al mismo tipo de capacitación, aprenden de la misma manera y necesitan el mismo nivel de supervisión, salvo por el hecho de que los novatos necesitan un poco más y los veteranos un poco menos.

A manera de contraste, las organizaciones basadas en las fortalezas juegan ajedrez con sus empleados. Comprenden que cada ficha tiene sus propios movimientos y si no saben cuál es cuál, podrían terminar tratando a la torre como a un caballo y a un caballo como a una torre, lo cual redundará en frustración tanto para la torre como para el caballo, haciendo que el jugador pierda la partida. Por consiguiente, desde un principio dan prioridad al tiempo dedicado a aprender los movimientos más contundentes de cada ficha. Algunos de estos movimientos dependen de las destrezas, los conocimientos y la experiencia de las fichas, pero muchos son producto de un talento particular o de una combinación de talentos.

Cuando se contrate a un empleado o cuando se inicie una nueva relación entre un gerente y un empleado, debe existir la expectativa de que en algún momento debe ocurrir una conversación sobre las fortalezas. La forma de esta conversación variará de acuerdo con el estilo del gerente, pero debe abarcar siempre los aspectos siguientes:

- ¿Cuáles son los Talentos Dominantes del empleado?
- ¿Cómo se relacionan esos talentos con el desempeño en el trabajo? ¿A qué clase de estilo dan lugar?
- ¿Cuáles destrezas puede aprender el empleado o cuáles experiencias debe tener a fin de convertir estos talentos en auténticas fortalezas?
- ¿Qué estilo de gerencia prefiere el empleado? (¿Cuál es el mejor elogio que ha recibido? ¿Es probable que le diga a su gerente cómo se siente, o tendrá el gerente que preguntar constantemente? ¿Es una persona muy independiente, o prefiere comunicarse periódica-

303

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

mente con su gerente? Y así sucesivamente. Si su organización utiliza el Perfil de Fortalezas, los puntos relativos a las actuaciones de los gerentes le serán útiles para la conversación.)

Aunque estas conversaciones sobre las fortalezas pueden abarcar otros aspectos tales como la situación personal del empleado o sus metas profesionales, las cuatro mencionadas deben ser el epicentro.

Aparte de algunas nociones prácticas para el gerente, el beneficio más importante de estas conversaciones será que el empleado reconozca el interés de la organización por sus fortalezas. Si usted desea conservar a un empleado talentoso, no se limite a demostrarle que se interesa por él, que le ayudará a progresar, sino, lo que es más importante, que lo *conoce*, que en el sentido más estricto de la palabra usted lo reconoce (o, cuando menos, se esfuerza por hacerlo). En el mundo laboral de hoy, cada vez más anónimo y efímero, la curiosidad de su organización por las fortalezas de los empleados la diferenciará de las demás.

El hecho de reconocer al empleado no quiere decir que le perdonará más cosas. Todo lo contrario, significa que le exigirá más y le impondrá más desafíos. Esperará más de él precisamente porque

sabe dónde estriba su mayor potencial para la excelencia. Y ahora él sabe que usted lo sabe. Esa *candencia del empleado de que usted conoce sus fortalezas* será para él el mejor detonante para iniciar el viaje hacia el desempeño óptimo.

Ya tiene entonces usted el indicador para medir el final del viaje, es decir, el desempeño. Tiene el instrumento de evaluación para registrar el avance. Y desde un comienzo cuenta con la semilla de una relación basada en el hecho de que él sabe que a usted le interesa conocer sus fortalezas. Para completar su sistema de gestión del desempeño, usted necesita un mecanismo para unir todos estos ele-

304

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

mentos. Necesita una forma de canalizar sus fortalezas por el camino de menor resistencia hacia el desempeño.

Reconociendo los esfuerzos valiosos de muchos departamentos de capacitación y de recursos humanos, el gerente del empleado es sin lugar a dudas el compañero más influyente en su viaje; por consiguiente, el mejor mecanismo para canalizar el camino del empleado hacia el desempeño radica, por definición, en *las reuniones periódicas, previsibles y productivas con su gerente inmediato*. Si junto con los demás pasos descritos usted logra garantizar que sus gerentes se reúnan con cada uno de los empleados por lo menos una hora cada trimestre para hablar sobre su desempeño, es casi seguro que duplicará el número de empleados que estarán muy de acuerdo con la afirmación de que utilizan sus fortalezas diariamente.

Esto parece casi demasiado simple, y en ciertos sentidos lo es. Son muchas las medidas que se pueden tomar para mejorar estas reuniones. Por ejemplo, usted puede estudiar los métodos de sus mejores trabajadores en cada rol clave, registrar esos métodos diferentes en una guía formal de entrenamiento, y después estimular a los gerentes

a remitirse a ella en caso de enfrentar dificultades para aconsejar a un empleado. O, como lo describimos en *Primero, rompa todas las reglas*, puede entrenar a sus gerentes para que organicen cada reunión alrededor de tres preguntas básicas:

- ¿En qué se concentrará principalmente el empleado durante los próximos tres meses?
- ¿Cuáles cosas nuevas (o contenido de aprendizaje) desea descubrir?
- ¿Qué sociedades nuevas (o relaciones) espera desarrollar?

No cabe duda de que esta clase de técnicas pueden ser de gran ayuda, pero la realidad es que incluso sin estos detalles, las reuniones

305

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

periódicas y previsibles con el gerente son extremadamente eficaces. Las razones son muchas. Crean una tensión constante que obliga a cumplir: obliga al empleado a esforzarse por alcanzar sus metas de corto plazo y al gerente a agregar valor constantemente. Acercan al gerente a la acción, lo cual hace que sea más fácil para él desarrollar empatía con los empleados y detectar las señales de una marejada de cambio en el mercado. Brindan al gerente los detalles necesarios para reconocer las diferencias sutiles entre un empleado y otro. Son el foro en el cual la capacitación genérica se adapta para satisfacer las necesidades particulares de cada empleado. Y, por supuesto, sirven para desarrollar la relación entre ambos.

En efecto, existe tanto dinamismo e individualidad en el mundo laboral actual que es prácticamente imposible desarrollar una organización basada en fortalezas sin esas reuniones. Todo lo demás que se haga desde el centro - estudios concurrentes de validez, esbozo de perfiles de talentos, diseño de sistemas de medición — perderá fuerza si los gerentes no se reúnen periódicamente en un contexto previsible para hablar con cada uno de sus subalternos. Estas reuniones son un régimen medular de las organizaciones fuertes.

EL DESARROLLO PROFESIONAL BASADO EN LAS FORTALEZAS

Su último obstáculo para construir una organización con base en las fortalezas es el siguiente: no podrá aprovechar las fortalezas de las personas si insiste en ascenderlas a roles que no concuerdan con ellas. Hemos conocido los peligros de excederse con los ascensos desde hace por lo menos treinta años (el libro *"The Peter Principle [El Principio de Peter]*, en el cual se describía la manera como la mayoría de las personas eran ascendidas hasta su nivel de incompetencia, se publicó

306

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

a finales de los años 60). Entonces, ¿por qué insistimos en hacerlo? ¿Porque deseamos dar a las personas la oportunidad de progresar? ¿Porque no deseamos que las personas se estanquen en su rol? ¿Porque deseamos ofrecerles una carrera? ¿Porque deseamos premiarlas por un buen trabajo? No hay duda de que todas estas intenciones sensatas influyen. Sin embargo, ninguna de ellas implica necesariamente tener que ascender a la persona. Las personas pueden aprender, progresar en sus carreras y recibir reconocimiento por un buen trabajo sin necesidad de ser ascendidas. Entonces aún queda la pregunta: cuando se trata de desarrollo, progreso o reconocimiento, ¿por qué recurrimos con tanta frecuencia a los ascensos? A menos que llegemos al meollo de la cuestión, dentro de treinta años este principio estará tan arraigado en las organizaciones como lo está hoy, millones de empleados se sentirán mal ubicados y las organizaciones de todos los rincones del mundo estarán más debilitadas.

Nuestra explicación es la siguiente: la mayoría de las organizaciones insisten en ascender a los empleados debido a una combinación peligrosa entre una noción maravillosa y un error craso. La noción

maravillosa consiste en saber por intuición que quizás la motivación más poderosa del ser humano es el deseo de alcanzar el prestigio. Tal como lo describiera Frank Fukuyama en su libro *The End of History and the Last Man [El fin de la Historia y el último hombre]*, muchos de los pensadores más sabios de todos los siglos han identificado que la "necesidad de ser reconocidos como personas dignas e importantes" es la esencia de la condición humana: "Platón habló de *thymos*, o 'animación', Maquiavelo del deseo del hombre de alcanzar la gloria, Hobbes de su orgullo o vanagloria, Rousseau de su *amour-propre*, Alexander Hamilton del amor por la fama y James Madison de la ambición, Hegel del reconocimiento, y Nietzsche del hombre como 'la bestia de mejillas rojas'". Ninguno de estos filósofos quiso dar a entender que todos

307

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

somos egocéntricos. Decían sencillamente que, en el fondo de nuestra psiquis, cada uno de nosotros necesita ser reconocido como individuo digno de respeto y que es tan poderosa esa necesidad que estamos dispuestos a arriesgar la vida a fin de satisfacerla.

La mayoría de nosotros no necesitamos a Hegel, Nietzsche o Platón para convencernos de esto, puesto que lo sentimos por intuición. En todas nuestras interacciones, desde las peleas del recreo hasta las batallas más nobles de la humanidad en contra de la opresión, reconocemos la autoridad moral de la voz que dice: "Trátenme con el respeto que merezco como ser humano". Esta noción explica por qué sabemos instintivamente que los prejuicios están mal, que la condición natural del ser humano es la libertad y que la mejor forma de honrar a alguien es concediéndole mayor prestigio.

Y pensar así está bien. Si desea imaginar lo que podría pasarle a una organización que olvidara esa noción y no satisficiera la necesidad que siente toda persona de tener prestigio, basta con ver lo que le sucedió al comunismo. La muerte del comunismo era inevitable (con el tiempo) porque manifestaba respeto a la comunidad pero nunca al individuo, y fue drenando la vitalidad y el espíritu de cada una de las

personas. Lo mismo puede decirse de los experimentos recientes de eliminar la jerarquía de las organizaciones y crear equipos planos de autogestión en donde no hay nadie a cargo y todos llevan el título de "asociado". Aunque son maravillosos en teoría, fracasan en la práctica precisamente porque frustran el anhelo de prestigio de cada individuo.

Si una de las cosas que sabemos es que todos los seres humanos anhelan el prestigio y que es necesario canalizar este anhelo en lugar de reprimirlo o desconocerlo, ¿cuál ha sido nuestro gran error? Nuestro gran error es pensar que todos los seres humanos anhelan el mismo tipo de prestigio, aquél que viene con el poder. Hasta hace veinte años, éste no habría sido un error. En las sociedades muy

308

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

autoritarias en las que la libertad de cada persona para decidir, juzgar y manifestar su criterio depende del capricho del superior, el único prestigio que vale la pena tener es el asociado con el poder para mandar sobre otros. Y hasta hace veinte años, la mayoría de las organizaciones donde el mando y el control eran centralizados, eran sociedades muy autoritarias. Con razón todo el mundo luchaba por subir al siguiente peldaño lo más rápido posible, puesto que era la única forma de no ser controlado. Era la única forma de conseguir respeto.

Sin embargo, hoy en día, muchas organizaciones se han apartado *de* la cultura de mando y control para adoptar otra forma de cultura en la cual las personas tienen más poder. Tiene que ser así. En nuestra economía del conocimiento en la que tienen un valor alto el conocimiento experto y las relaciones individualizadas con los clientes, los empleados seguramente saben más sobre su campo particular o sobre los clientes que los gerentes, de manera que la amenaza de que éstos tengan poder sobre sus decisiones, sus juicios y sus criterios pierde buena parte de su fuerza. En esta clase de organizaciones, ¿quién merece más prestigio, una programadora genial o su jefe? ¿El

vendedor superestrella, o su gerente de ventas? ¿El gerente de tienda que sabe inspirar a los demás, o el supervisor de distrito? La respuesta es que en una economía del conocimiento (sujeta además a un mercado laboral escaso) cualquier persona que sobresalga en su rol, ya sea en forma individual, como supervisor, gerente o líder, merece prestigio. *Deben existir muchos tipos diferentes de prestigio para reflejar la gran variedad de desempeños casi perfectos que la organización desea fomentar.* Infortunadamente, la mayoría de las organizaciones sencillamente no están preparadas para ofrecer muchos tipos de prestigio diferentes. Si bien reconocen la necesidad de conceder poder a la gente, continúan atrapadas en una sola forma de prestigio, es decir, el derivado del hecho de tener poder sobre alguna otra persona. Y puesto que

309

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

reconocen sólo un tipo de prestigio, han diseñado sólo un camino para llegar a él: trabajar bien, ascender, obtener más poder. Trabajar mejor, ascender más y obtener todavía más poder. Si una jerarquía es sencillamente un sistema para distribuir distintos tipos de prestigio a las distintas personas, entonces la falla de esta clase de organizaciones no es un exceso de jerarquía sino una carencia de ella. Adolecen de escasez de prestigio.

La organización basada en las fortalezas debe evitar esta falla. Debe poner a disposición de todo el mundo distintos tipos de prestigio significativo. Aunque ésta es una labor compleja y minuciosa al momento de ponerla en práctica, sugerimos dos pasos fundamentales. Primero, *su organización debe construir más escaleras.* Hacerlo es cuestión de tomar cada rol clave y definir tres peldaños básicos para la escalera: bueno, excelente y superior. Probablemente no utilice estos mismos términos, pero independientemente de cómo desee llamarlos, el peldaño más alto debe representar el pináculo del desempeño del rol. También debe cerciorarse de identificar criterios específicos de desempeño (y no sólo el tiempo en el cargo) que el empleado debe cumplir para poder

pasar de un peldaño al siguiente. Utilice el instrumento de evaluación que describimos anteriormente para determinar los niveles de desempeño requeridos para cada peldaño. El número de peldaños y los niveles de desempeño requeridos obviamente variarán de acuerdo con el rol, pero el principal propósito de este esfuerzo es poder decirle a un empleado nuevo en cualquier rol: "Éste es el nivel ejemplar de desempeño en su rol, y esto es exactamente lo que debe lograr a fin de llegar a él".

A lo cual el empleado podría responder, "Está bien, ¿pero tendré una posición de respeto en la organización si llego a este nivel ejemplar de desempeño?" Más vale que la respuesta sea afirmativa o de lo contrario el empleado no se molestará en ascender. Por consiguiente,

310

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

el segundo paso para establecer un sistema de desarrollo profesional basado en las fortalezas es *otorgar incentivos para ascender por la escalera*.

Obviamente, la mejor manera de hacer esto es reasignar el prestigio de tal manera que mientras más suba la persona, más prestigio pueda obtener. Esto implica modificar la estructura de títulos. ¿Por qué no podría el mejor gerente de tienda, la mejor jefe de enfermeras, el mejor vendedor o el mejor representante de servicio al cliente tener un título de alto nivel? Esto suena raro al principio, ¿pero por qué no podrían recibir un título que conlleve ese nivel de prestigio? Si la evaluación objetiva revela que son personas sobresalientes en producir consistentemente los resultados que necesita la organización, ¿por qué no concederles el prestigio sencillamente porque no tienen una posición de poder sobre otras personas? Hay quienes dirían que estos títulos no se deben asignar a roles de menor nivel porque es contrario a las normas de la industria. Es cierto, ¿y qué? La mayoría de las normas de la industria no se basan en las fortalezas y usted probablemente no querría que constituyeran una camisa de fuerza para su organización.

También tendrá que modificar su estructura de remuneración para reflejar estos grados de prestigio. Como describimos en *Primero, rompa todas las reglas*, la forma más eficaz de hacerlo es creando bandas amplias. Esto implica crear unas bandas amplias de remuneración según las cuales el empleado que se encuentre en el peldaño más alto de la escala para el rol pueda ganar 30, 40 ó 50% más que el empleado que apenas comienza a subir.

Si le preocupa que esto repercuta en un aumento de los costos de mano de obra, recuerde que las bandas pueden superponerse. Si acepta que no hay nada de malo con el concepto de que un representante brillante y experimentado de servicio al cliente gane más que un gerente novato, entonces en la práctica puede elevar el salario del

311

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

representante sin elevar el del gerente. Los aumentos salariales no producirán un efecto de cascada por toda la jerarquía.

Además, al ofrecer incentivos a algunos de sus empleados para que se esfuercen por lograr un desempeño casi perfecto en sus roles - para ser los mejores del mundo, por así decirlo - podría llegar a tener un número menor de personas que hacen mucho más por una remuneración mayor. Así, aunque algunos de sus empleados ganarán más, el número neto de personas se reducirá, junto con sus costos de mano de obra.

También podría optar por designar parte de esta banda amplia como remuneración "de riesgo" en lugar de salario básico. Puesto que cerca del 40% de las prestaciones se calculan de acuerdo con el salario básico, las prestaciones no se incrementarán drásticamente. En realidad, al asociar una condición de prestigio significativo con tantos roles como sea posible, usted podrá reducir ostensiblemente los costos de las prestaciones. En su último libro *Genóme: the Autobiography of a Species in 23 Chapters* [El genoma: la autobiografía de una especie de en 23 capítulos], Matt Ridley describe la conexión entre la posición en el trabajo y la salud: "Un

estudio enorme de 17 000 empleados oficiales del Reino Unido realizado a largo plazo arrojó una conclusión casi inverosímil: la posición del cargo de una persona era mejor factor para predecir la probabilidad de un ataque cardíaco que la obesidad, el tabaquismo o la hipertensión. La probabilidad de que una persona con un cargo de bajo nivel como el de portero sufriera un ataque cardíaco era cuatro veces mayor que en el caso de un secretario permanente (el servidor público de más alto nivel en el Reino Unido) en el nivel más alto del grupo. En efecto, aunque el secretario permanente fuera obeso, hipertenso o fumador, tenía una menor probabilidad de sufrir un ataque cardíaco a una determinada edad que un portero delgado, no fumador y normotenso. Un estudio semejante de un millón de emplea-

312

COMO CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN CON BASE EN LAS FORTALEZAS

dos de Bell Telep'hone Company realizado en los años 60 reveló exactamente el mismo resultado".

Esto significa que la salud de sus empleados tiene relación estrecha con el grado de prestigio asignado a sus roles. Mientras más prestigio ofrezca la organización, más saludables serán los empleados. Menos prestigio se traduce en más enfermedad. En palabras de Ridley, "el corazón está a merced del nivel salarial". La investigación de la Organización Gallup amplía esta conexión entre las organizaciones basadas en las fortalezas y la salud de los empleados. En nuestro último meta-análisis de 198 000 empleados en casi ocho mil unidades de negocios, los empleados que se manifestaron muy de acuerdo con tener la posibilidad de hacer diariamente lo que mejor sabían hacer solicitaban menos licencias por enfermedad, presentaban menos reclamaciones de compensación y sufrían menos accidentes en el trabajo.

Todo lo anterior le suma peso a su responsabilidad de construir una organización basada en las fortalezas. Sí, si desea una organización más productiva, apuéstele a las fortalezas de cada persona. Sí, si desea crear un alto nivel de lealtad de los clientes, aproveche las

fortalezas de cada persona. Sí, si desea conservar a sus empleados más talentosos, aproveche sus fortalezas. Pero igualmente importante, si realmente toma en serio la seguridad y la salud de sus empleados, aproveche sus fortalezas y concédales el prestigio que merecen por hacerlo.

* * *

La mayoría de las organizaciones son un rompecabezas armado en la oscuridad. Cada pieza se pone a la fuerza en su lugar y luego se liman las asperezas para que sus bordes encajen como si coincidieran a la perfección. Pero al dejar entrar la luz en la habitación,

313

PONGA SUS FORTALEZAS EN ACCIÓN

vemos la realidad. Ocho de las diez piezas están en el lugar equivocado.

Ocho de diez empleados se sienten mal ubicados. Ocho de diez empleados jamás tienen la oportunidad de revelar lo mejor de sí mismos. Como consecuencia sufren ellos, sufre la organización y sufren los clientes. Y también sufren la salud, la familia y los amigos.

Las cosas no tienen por qué ser así. Podemos iluminar todavía más a habitación y hacer resplandecer las fortalezas de cada persona. Podemos asignar cada persona a un gerente a quien le produzcan curiosidad sus fortalezas. Podemos construir una organización que le exija aprovechar esas fortalezas y que le rinda tributo cuando así lo haga. Podemos mostrarle lo mejor de sí misma y estimularla a que se esfuerce todavía más. Podemos ayudarla a vivir una vida sólida.

Ante la fuerza cada vez mayor de la economía del conocimiento, el incremento de la competencia global, la rapidez con la cual la tecnología se torna genérica, y el envejecimiento de la fuerza laboral, los empleados indicados son cada vez más escasos. Quienes estamos al frente de organizaciones grandes debemos ser más

eficientes y minuciosos cuando se trata de aprovechar a nuestra gente. Debemos encontrar la mejor consonancia posible entre las fortalezas de las personas y los roles que les pedimos realizar en el trabajo. Sólo así podremos ser tan fuertes como deberíamos. Sólo así saldremos victoriosos.