

Saque PARTIDO a sus cualidades

Es posible que desarrollar sus capacidades y sacar provecho de sus dotes naturales le resulte más beneficioso que tratar de resolver sus carencias. He aquí una forma sistemática para descubrir quién es usted cuando da lo mejor de sí mismo.

A MAYOR PARTE DEL *FEEDBACK* RECALCA LO NEGATIVO.

Durante las evaluaciones formales de los empleados, los debates giran invariablemente alrededor de las “oportunidades de mejora”, incluso en los casos en los que la evaluación general es de carácter laudatorio. En el plano informal, el escozor de una crítica dura más tiempo que el bálsamo de un elogio. Diversos estudios han puesto de manifiesto que las personas prestan gran atención a la información negativa. Por ejemplo, cuando se les pide que recuerden sucesos emocionales importantes, las personas mencionan cuatro recuerdos negativos por cada recuerdo positivo. No es raro que la mayoría de los directivos ofrezca y reciba las evaluaciones de rendimiento con el mismo entusiasmo que siente un niño camino del dentista.

**Laura Morgan Roberts, Gretchen Spreitzer, Jane Dutton,
Robert Quinn, Emily Heaphy y Brianna Barker**

>> LA GESTIÓN DE UNO MISMO

Sin lugar a dudas, el *feedback* correctivo tradicional tiene su espacio; todas las organizaciones tienen que depurar a los empleados ineptos y asegurarse de que todo el mundo rinde al nivel previsto de competencia. Por desgracia, el *feedback* que logra descubrir los defectos puede llevar a directivos que por lo demás son muy competentes a efectuar una inversión excesiva con el fin de reparar o disimular las deficiencias percibidas o para obligarse a encajar en un modelo inadecuado. Paradójicamente, el hecho de centrarse en las áreas deficientes impide a las empresas conseguir el mejor rendimiento de sus profesionales.

Al fin y al cabo, casi ningún jugador de fútbol es igual de bueno en todos los puestos. ¿Por qué debería un defensa nato esforzarse en desarrollar sus dotes como delantero?

La alternativa, como han sugerido los investigadores de Gallup Organization, Marcus Buckingham, Donald Clifton y otros, consiste en promover la excelencia del defensa mediante la identificación y el aprovechamiento de sus peculiares cualidades. Hay una paradoja en la psicología humana según la cual las personas recuerdan las críticas, pero responden a los elogios. Las críticas les llevan a adoptar una postura defensiva y, por tanto, hacen que sea poco probable que cambien, mientras que los elogios les generan confianza en sí mismas y el deseo de rendir mejor. Los directivos que se apoyan en sus cualidades pueden alcanzar su máximo potencial. Este enfoque positivo no pretende pasar por alto o negar los problemas identificados por los mecanismos tradicionales de *feedback*. Ahora bien, ofrece una experiencia de *feedback* singular e independiente que compensa la aportación negativa. Permite que los directivos utilicen cualidades de las que pueden ser o no conscientes y que de esa forma realicen una mayor aportación a sus organizaciones.

Durante los últimos años hemos desarrollado una eficaz herramienta para ayudar a las personas a conocer y aprovechar sus talentos personales. Nuestro método se denomina ejercicio de "reflejo de lo mejor de uno mismo" (RBS, por sus siglas en inglés) y permite a los directivos desarrollar un conocimiento de sus "ventajas personales" con el fin de aumentar su futuro potencial. El ejercicio de RBS no es más que un ejemplo de los nuevos métodos que están surgiendo de un campo de investigación denominado "estudios organizativos positivos" (POS). Al igual que los psicólogos saben que las personas responden a los elogios mejor que a las críticas, los estudiosos del comportamiento organizativo están descubriendo que, cuando las empresas centran su atención en rasgos positivos, como la elasticidad y la confianza, pueden conseguir resultados financieros impresionantes (para

más información sobre esta investigación, véase el recuadro "La organización positiva"). Miles de directivos, así como los líderes del futuro que actualmente estudian en las facultades de empresariales de todo el mundo, han completado el ejercicio de RBS.

En las páginas siguientes vamos a acompañarle a recorrer el ejercicio de RBS paso a paso y a describir la información y los resultados que puede proporcionar. No obstante, antes de seguir adelante, conviene hacer algunas advertencias. En primer lugar, ha de saber que la herramienta no ha sido diseñada para alimentar su ego; su fina-

>> ¿Por qué debería un defensa nato esforzarse en desarrollar sus dotes como delantero?

lidad es ayudarle en la elaboración de un plan para una actuación más eficaz (sin este tipo de plan, sólo conseguirá correr sin moverse del sitio).

En segundo lugar, puede desaprovechar las lecciones extraídas del ejercicio de RBS si no les presta una atención sincera. Si se encuentra muy agobiado por las presiones de tiempo y las exigencias del puesto, posiblemente se limitará a archivar la información y olvidarse de ella. Para que sea eficaz, el ejercicio requiere compromiso, diligencia y seguimiento. Incluso puede resultarle útil contar con un *coach* que le ayude en la tarea.

En tercer lugar, es importante llevar a cabo el ejercicio de RBS en un momento del año diferente al de la evaluación de rendimiento tradicional, para que el *feedback* negativo de los mecanismos tradicionales no interfiera con los resultados del ejercicio.

Si se utiliza correctamente, el ejercicio de RBS puede ayudarle a descubrir áreas de potencial no identificadas e inexploradas. Equipado con un proceso sistemático y constructivo para recopilar y analizar los datos sobre lo mejor de sí mismo, podrá optimizar su rendimiento en el trabajo.

Paso

Identificar las personas a las que va a consultar y pedirles 'feedback'

La primera tarea del ejercicio consiste en recoger *feedback* de varias personas dentro y fuera de su trabajo. Al recopilar información de diversas fuentes (miembros de la familia, compañeros antiguos y actuales, amigos, profesores, etc.),

Laura Morgan Roberts es profesora auxiliar de comportamiento organizativo en la Harvard Business School de Boston. *Gretchen Spreitzer, Jane Dutton y Robert Quinn* son profesores de gestión y organización en la Stephen M. Ross School of Business de la University of Michigan. *Emily Heaphy* es alumna de doctorado en gestión y organización en la Ross School of Business y *Brianna Barker* es alumna de doctorado en psicología organizativa en la University of Michigan.

podrá desarrollar un conocimiento mucho más amplio e intenso de sí mismo que mediante una evaluación de rendimiento normal.

A medida que vayamos describiendo el proceso del ejercicio de "reflejo de lo mejor de uno mismo", destacaremos la experiencia de Robert Duggan (no es su verdadero nombre), cuyo proceso de auto-descubrimiento es el habitual en los directivos que hemos analizado. Tras abandonar una carrera militar llena de éxitos a una edad bastante temprana y obtener un MBA en una prestigiosa facultad de empresariales, Robert aceptó un puesto de directivo de nivel intermedio en una empresa de servicios de tecnologías de la información. A pesar de sus sólidas credenciales y de su experiencia en materia de liderazgo, permaneció en el mismo puesto año tras año. Sus evaluacio-

nes de rendimiento eran buenas en términos generales, pero carecían de la fuerza suficiente para situarle en el camino del alto potencial. Desmotivado, frustrado y desanimado, Robert empezó a albergar un sentimiento cada vez mayor de tensión y desilusión hacia su empresa. Su jornada de trabajo cada vez se parecía más a un episodio de *Supervivientes*.

En un intento por mejorar su rendimiento, Robert se matriculó en un programa de formación para directivos y realizó el ejercicio de RBS. En el marco del ejercicio, Robert recopiló el *feedback* de 11 personas de su pasado y de su presente que le conocían bien. Eligió un grupo variado, pero equilibrado: su esposa y otros dos miembros de su familia, dos amigos de su programa de MBA, dos compañeros de su época en el ejército y cuatro compañeros actuales.

A continuación, pidió a estas personas que le facilitaran información sobre sus puntos fuertes, junto con ejemplos concretos en los cuales hubiera utilizado esas cualidades de manera importante para ellos, para sus familias, para sus equipos o para sus organizaciones. Muchas personas —y Robert se encuentra entre ellas— se sienten incómodas solicitando un *feedback* exclusivamente positivo, especialmente a sus compañeros. Acostumbrados a recibir información sobre sus cualidades y sus defectos al mismo tiempo, muchos directivos suponen que el *feedback* positivo va a ser poco realista o incluso falso. A algunos también les preocupa que las personas consultadas puedan interpretar la petición como un acto de presuntuosidad o egotismo. Sin embargo, una vez que los directivos aceptan que el ejercicio va a ser útil para mejorar su rendimiento, se lanzan de lleno a la tarea.

En el plazo de diez días, Robert recibió por correo electrónico las respuestas de las 11 personas en las que se describían casos concretos en los cuales él había realizado aportaciones importantes, como insistir en la realización de un trabajo de gran calidad cuando las presiones de plazos eran acuciantes, mostrarse integrador al comunicarse con un grupo muy diverso y esforzarse por encontrar información esencial. En su condición de veterano del ejército y persona con formación técnica y un MBA, Robert rara vez cedía a sus emociones. Sin embargo, al leer una anécdota tras otra de las personas a las que había consultado, se sintió profundamente conmovido, como si estuviera escuchando los discursos de elogio en una fiesta organizada en su honor. Además, las historias resultaban sorprendente-

>>Recopilar 'feedback'

Un paso esencial en el ejercicio de "reflejo de lo mejor de uno mismo" requiere solicitar *feedback* de familiares, amigos, profesores y compañeros. El correo electrónico es una manera eficaz de hacerlo, no sólo porque resulta cómodo y rápido, sino también porque resulta fácil cortar y pegar las respuestas en una tabla de análisis como la que muestra este artículo.

A continuación recogemos el *feedback* de Robert, un directivo que observamos, recibido de un compañero actual y de un antiguo compañero del ejército.

De: Amy Chen

Para: Robert Duggan

Asunto: Re: Solicitud de *feedback*

Estimado Robert:

Una de las mejores maneras en las que aportas valor es tu firme determinación de hacer lo correcto. Por ejemplo, me acuerdo de una vez en la que estábamos retrasados con un proyecto para un cliente importante y la calidad empezó a decaer. Tú convocaste una reunión y sugeriste que podíamos elegir: podíamos sacar un aprobado raspado cumpliendo los requisitos mínimos o podíamos sacar un sobresaliente realizando un trabajo excelente. Nos recordaste que podíamos contribuir a que el resultado fuera mejor. Al final, cumplimos el plazo y el cliente quedó muy satisfecho con el resultado.

De: Mike Bruno

Para: Robert Duggan

Asunto: Re: Solicitud de *feedback*

Una de las mejores maneras en las que aportas valor es tu perseverancia ante la adversidad. Recuerdo una vez en la que ambos conducíamos a las tropas en condiciones de escasa seguridad. La información que estábamos recibiendo del terreno y del cuartel general era contradictoria. Insististe en que el personal de campo y el del cuartel general hablaran entre sí, a pesar de las acuciantes presiones de tiempo. Esa información nos salvó la vida a todos. No perdiste la calma en ningún momento y tampoco en ningún momento dejaste de esperar y exigir lo mejor de todos los que intervenían.



>> LA GESTIÓN DE UNO MISMO

mente convincentes. Tenía más cualidades de las que él pensaba (si desea más información sobre el paso 1, vea el recuadro "Recopilar *feedback*").

Paso Identificar pautas

En este paso, Robert buscó aspectos comunes entre el *feedback*, añadió a los ejemplos observaciones propias y organizó después todas las aportaciones en una tabla (si desea ver las partes de la tabla de Robert, consulte el recuadro "Encontrar aspectos comunes"). Al igual que muchos de los que participan en el ejercicio de RBS, Robert esperaba que, habida cuenta de la diversidad de las personas consultadas, los comentarios obtenidos fueran incongruentes e incluso incompatibles.

No obstante, quedó asombrado por su congruencia. Los comentarios de su esposa y de los miembros de su familia eran parecidos a los de sus camaradas del ejército o a los de sus compañeros de trabajo. Todo el mundo percibía el valor de Robert en las situaciones de presión, sus elevados valores éticos, la perseverancia, la curiosidad, la adaptabilidad, el respeto por la diversidad y las dotes de creación de equipos. De pronto, Robert se dio cuenta de que incluso sus pequeños comportamientos inconscientes habían dejado una gran huella en los demás. En muchos casos, había olvidado

los ejemplos concretos mencionados hasta que había leído el *feedback*, porque su comportamiento en esas situaciones había sido fruto de su naturaleza instintiva.

El ejercicio de RBS confirmó la percepción que Robert tenía de sí mismo; no obstante, para quienes no son conscientes de sus cualidades, el ejercicio puede resultar realmente revelador. Por ejemplo, Edward era un directivo que acababa de introducirse en el sector automovilístico. Sus compañeros y subordinados tenían más años y experiencia que él, y le resultaba incómodo mantener opiniones diferentes a las de ellos. No obstante, gracias al ejercicio de RBS descubrió que sus compañeros valoraban sus sinceros puntos de vista alternativos y respetaban la forma diplomática y respetuosa con la cual realizaba sus afirmaciones. Como resultado de ello, Edward se volvió más valiente a la hora de argumentar sus ideas, sabiendo que su jefe y sus compañeros le escuchaban, aprendían de él y valoraban lo que tenía que decir.

Otras veces, el ejercicio de RBS arroja una luz más matizada sobre las cualidades que uno da por descontadas. Por ejemplo, Beth era una abogada que negociaba en nombre de organizaciones sin ánimo de lucro. Durante toda su vida, a Beth le habían dicho que se le daba muy bien escuchar, pero las personas consultadas para su ejercicio indicaron que la interactividad, empatía y agudeza con las que escuchaba la hacían especialmente eficaz. La concreción del *feedback* animó a Beth a tomar la iniciativa en futuras negociaciones que requirieran comunicaciones sutiles y diplomáticas.

>> Encontrar aspectos comunes

La creación de una tabla le ayudará a dar sentido al *feedback* recopilado. Agrupando los ejemplos, podrá comparar más fácilmente las respuestas e identificar aspectos comunes.

Aspecto común	Ejemplos ofrecidos	Posible interpretación
Ética, valores y coraje	<ul style="list-style-type: none">• Adopto una postura cuando mis superiores y compañeros atraviesan los límites del comportamiento ético.• No me da miedo defender aquello en lo que creo. Planto cara a las personas que tiran cosas en la calle o que gritan a sus hijos en público.	<ul style="list-style-type: none">• Doy lo mejor de mí mismo cuando opto por la postura correcta difícil y descarto la postura incorrecta fácil. Me siento aún más satisfecho cuando puedo enseñar a los demás. Soy profesionalmente valiente.
Curiosidad y perseverancia	<ul style="list-style-type: none">• Abandoné una prometedora carrera profesional en el ejército para estudiar un MBA.• Investigué y resolví un problema de seguridad mediante un sistema innovador.	<ul style="list-style-type: none">• Me gusta afrontar retos nuevos. Asumo riesgos y soy perseverante a pesar de los obstáculos.
Capacidad de creación de equipos	<ul style="list-style-type: none">• En el instituto, formé un equipo de alumnos que ayudó a mejorar el nivel académico del centro.• Soy flexible y estoy dispuesto a aprender de los demás, y reconozco el mérito de los demás cuando lo merecen.	<ul style="list-style-type: none">• Me crezco cuando trabajo en estrecha colaboración con otras personas.

A las personas de naturaleza analítica, la parte de análisis del ejercicio les sirve para integrar el *feedback* y desarrollar simultáneamente una imagen más global de sus cualidades. Janet, que era ingeniera, creía que podía analizar su *feedback* como si fuera un dibujo técnico de un puente colgante. Ella consideraba que su "reflejo de lo mejor de sí misma" le iba a servir para interpelar y mejorar. Sin embargo, cuando leyó los comentarios de familiares, amigos y compañeros, consiguió tener una imagen de sí misma más amplia y en un contexto más humano. Con el tiempo, las anécdotas que leyó sobre su entusiasmo y su pasión por el diseño la ayudaron a replantearse su carrera profesional y a orientarla más hacia puestos de gestión en los cuales podía liderar y motivar a los demás.

Paso

Crear su autorretrato

El paso siguiente consiste en elaborar una descripción de sí mismo que resuma y sintetice la información acumulada. La descripción debería combinar los aspectos extraídos del *feedback* con las observaciones propias para crear una imagen de usted cuando da lo mejor de sí mismo. El autorretrato no pretende ser un perfil psicológico y cognitivo completo. Más bien debe ser una imagen ilustrativa que podrá utilizar para recordar sus aportaciones pasadas y para orientar sus actuaciones futuras. No debe ser una enumeración de cualidades, sino una redacción que comience con la expresión "Cuando doy lo mejor de mí mismo, yo...". El proceso de elaborar una redacción de entre dos y cuatro párrafos logra asentar en su mente la imagen de lo mejor de sí mismo. Además, la forma narrativa le ayudará a establecer conexiones entre aspectos de su vida que anteriormente parecían inconexos o independientes. La elaboración del retrato lleva tiempo y requiere una detenida consideración, pero al final de este proceso obtendrá una imagen renovada de quién es.

En la elaboración de su autorretrato, Robert utilizó las mismas palabras que emplearon los demás para describirle, completando la imagen con su propia percepción de cómo era cuando daba lo mejor de sí. Eliminó competencias que consideró que estaban fuera de lugar. Eso no quería decir que

las despreciara, sino que quería asegurarse de que el retrato general tuviera fuerza y autenticidad. "Cuando doy lo mejor de mí mismo", Robert escribió lo siguiente:

Me mantengo fiel a mis valores y consigo que los demás entiendan los motivos por los que es importante hacerlo. Prefiero la postura correcta difícil a la postura incorrecta fácil. Me gusta dar ejemplo. Cuando estoy aprendiendo y siento curiosidad y pasión por un proyecto, soy capaz de trabajar intensamente y de manera incansable. Me gusta ocuparme de las cosas que a otros les infunden temor o que consideran demasiado complicadas. Soy capaz de establecer límites y de encontrar alternativas cuando el sistema empleado no funciona. No siempre doy por supuesto que tengo razón o que sé más, lo cual despierta el respeto de los demás. Trato de conceder autonomía y reconocer los méritos de los demás. Soy tolerante y me muestro abierto a las diferencias.

Mientras Robert elaboraba su retrato, empezó a entender los motivos por los cuales no rendía al máximo en el trabajo: le faltaba un sentido de la misión. En el ejército, se sentía satisfecho de saber que la seguridad de los hombres y mujeres que lideraba, y también del país al cual servía, dependía de la calidad de su trabajo. Le gustaba la sensación

de trabajo en equipo y la diversidad de problemas que tenía que resolver. Sin embargo, en su función de directivo de TI encargado del mantenimiento rutinario de los nuevos productos de *hardware*, se sentía aburrido y aislado de las demás personas.

El proceso de redactar el retrato también ayudó a Robert a crear una percepción más vívida y exhaustiva de lo que los psicólogos denominarían su "mismidad posible", es decir, no sólo lo que la persona es en su trabajo cotidiano, sino también lo que la persona podría ser en contextos completamente diferentes. Los investigadores organizativos han demostrado que, cuando desarrollamos una percepción de nuestra "mejor mismidad posible", estamos en mejores

condiciones de efectuar cambios positivos en nuestras vidas.



Paso

Rediseñar su puesto de trabajo

Una vez que identificó concretamente sus cualidades, el paso siguiente de Robert consistió en rediseñar su des-

>> La organización positiva

Los estudios organizativos positivos (POS) son un área de la investigación del comportamiento de la organización que centra su atención en las dinámicas positivas (como, por ejemplo, cualidades, elasticidad, vitalidad, confianza, etc.) que generan efectos positivos (como mejora de la productividad y el rendimiento) en las personas y en las organizaciones. La palabra *positivo* se refiere al sesgo afirmativo de la disciplina, *organizativo* alude a los procesos y condiciones que tienen lugar en contextos de grupo, y *estudio* refleja el rigor, la teoría, los procedimientos científicos y la definición precisa en los que se basa el método.

La premisa de la que parte la investigación del POS es que, conociendo los factores que impulsan el comportamiento positivo en el lugar de trabajo, las organizaciones pueden alcanzar nuevos niveles de logros. Por ejemplo, la investigación llevada a cabo por Marcial Losada y Emily Heaphy en la University of Michigan indica que, cuando las personas o los equipos oyen cinco comentarios positivos por cada uno negativo, liberan un grado de energía positiva que promueve niveles más elevados de rendimiento individual y de grupo.

Kim Cameron, un investigador de POS, ha demostrado de qué forma este método positivo ha ayudado a los trabajadores de Rocky Flats, una instalación nuclear de Colorado, a ocuparse de un trabajo difícil y peligroso en un tiempo récord. En 1995 comenzó un proyecto de depuración en Rocky Flats que se estimaba que iba a durar 70 años y que iba a costar 36.000 millones de dólares; en la actualidad está previsto que termine dentro de diez años, con un coste inferior a los 7.000 millones de dólares. Kaiser-Hill, la empresa encargada de la depuración, reemplazó la cultura de la negativa por una cultura que fomentaba la flexibilidad de los empleados y celebraba los logros. El resultado fue que los empleados desarrollaron procedimientos nuevos que eran más rápidos, más inteligentes y más seguros.

El POS no adopta una teoría concreta o un esquema, sino que se nutre de todo el abanico de teorías organizativas para explicar y predecir el alto rendimiento. Para ello, una parte esencial de la misión del POS es crear casos prácticos, herramientas y evaluaciones que pueden ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas. El ejercicio de "reflejo de lo mejor de uno mismo" es sólo un ejemplo de los tipos de herramientas prácticas que existen en el POS (si desea más información sobre el POS, visite el sitio *web* de la University of Michigan en www.bus.umich.edu/positive/).

cripción personal de su puesto de trabajo para que se basara en sus mejores habilidades. Dado que el trabajo de mantenimiento rutinario le dejaba indiferente, el reto de Robert consistió en hallar una mejor coordinación entre su trabajo y su mejor mismidad. Al igual que la mayoría de los participantes de los ejercicios de RBS, descubrió que las cualidades identificadas por el ejercicio podían utilizarse en su cargo. Para ello era necesario efectuar pequeños cambios en su forma de trabajar, en la composición de su equipo y en la manera en la que empleaba el tiempo. La mayor parte de los puestos de trabajo tiene márgenes de discrecionalidad

en estas tres áreas; la clave radica en mantenerse dentro de las limitaciones fijas del puesto para rediseñar el trabajo en esos márgenes, lo que nos permitirá sacar mejor partido de nuestras cualidades.

Robert comenzó por concertar reuniones con los diseñadores e ingenieros de sistemas, que le contaron que estaban teniendo dificultades para conseguir que la información fluyera de forma oportuna entre sus grupos y el equipo de mantenimiento de Robert. Éste pensó que, si la comunicación mejoraba, los nuevos proyectos no seguirían adoleciendo de los graves y costosos problemas de mantenimiento que se habían dado en el pasado. Cargado con un historial concienzudamente documentado de esos problemas de mantenimiento y también con el nuevo conocimiento de sus naturales dotes analíticas, creativas y de creación de equipo, Robert empezó a reunirse de forma periódica con los diseñadores e ingenieros para mantener sesiones de *brainstorming* con el fin de hallar mejores maneras de evitar los problemas con los nuevos productos. Las reuniones satisfacían dos de las necesidades más profundas de la mejor mismidad de Robert: se relacionaba con más personas en el trabajo y aprendía activamente cuestiones de diseño e ingeniería de sistemas.

Los esfuerzos de Robert no pasaron inadvertidos. Los directivos esenciales hablaron sobre su iniciativa y su capacidad para colaborar con distintas funciones, y también sobre el importante papel que desempeñaba para conseguir que los nuevos productos fueran más fiables. También observaron que atribuía méritos a los demás. En menos de nueve meses, el esfuer-

>> A veces, los resultados ayudan a los directivos a aspirar a puestos en sus organizaciones con los que ni siquiera habían soñado

zo de Robert dio frutos y fue ascendido a gestor de programas. Además de recibir un salario más elevado y mayor notoriedad, le gustaba más su trabajo. Su pasión se reavi-

vó; se sentía intensamente vivo y auténtico. Cuando se sentía deprimido o falto de energía, volvía a leer los mensajes de correo electrónico con el *feedback* original que había recibido. En las situaciones difíciles, los mensajes le ayudaron a sentir que tenía más capacidad de recuperación.

Robert consiguió aprovechar sus cualidades para rendir mejor, pero hay casos en los que los resultados del ejercicio de RBS chocan con la realidad del puesto de trabajo de la persona. Éste fue el caso de James, un directivo de ventas que nos dijo que se hallaba “en una situación de angustia extrema” con respecto a su situación profesional. Incapaz de alcanzar sus exigentes objetivos de ventas, cansado de recorrer todo el mundo para resolver problemas y con su vida familiar al borde del caos, James ya había sufrido suficiente. El ejercicio de RBS reveló que James daba lo mejor de sí mismo cuando gestionaba personas y lideraba cambios, pero esas dotes naturales no se utilizaban –ni se podían utilizar– en el trabajo que tenía en ese momento. Poco después de realizar el ejercicio, abandonó su estresante puesto de trabajo y puso en marcha su propia empresa, con gran éxito.

Otras veces, los resultados ayudan a los directivos a aspirar a puestos en sus organizaciones con los que ni siquiera habían soñado. Sarah, una administradora de alto rango en una universidad, compartió su retrato de su mejor mismidad con sus principales compañeros y les pidió que la ayudaran a identificar la forma de aprovechar mejor sus cualidades y talentos. Ellos sugirieron que sería una candidata ideal para un nuevo puesto directivo. Anteriormente, ella nunca se había planteado la posibilidad de solicitar ese tipo de puesto, ya que pensaba que no estaba debidamente cualificada. Para su sorpresa, superó ampliamente a los demás candidatos.

Más allá de la calificación “pasable”

Hemos señalado que, a pesar de que las personas recuerdan las críticas, el reconocimiento de los defectos no se traduce necesariamente en un mejor rendimiento. Basándose en esta idea, el ejercicio de RBS le ayuda a recordar sus cualidades y a elaborar un plan para aprovecharlas. Además, el hecho de conocer sus cualidades le ayuda a entender mejor la forma de resolver sus defectos y a conseguir la confianza necesaria para abordarlos. Le permite decir lo siguiente: “Soy genial en cuestiones de liderazgo, pero soy un desastre con las cifras. Por tanto, en lugar de recibir clases de matemáticas para remediarlo, necesito un buen socio especializado en finanzas”.

Asimismo, le permite ser más claro al abordar sus áreas de carencias como directivo. Cuando Tim, un directivo de

servicios financieros, descubrió gracias al *feedback* que se le daba muy bien escuchar y desempeñar el papel de *coach*, también cobró mayor conciencia de que tenía propensión a dedicar demasiado tiempo a su función de animador y demasiado

>>Una vez que descubra quién es usted cuando da lo mejor de sí mismo, podrá utilizar sus cualidades para configurar mejor los puestos que decida desempeñar

poco a centrar la atención de sus empleados en las tareas. Susan, una directiva publicitaria, tenía el problema contrario: aunque los resultados de su *feedback* elogiaban las ventajas de su método de gestión orientado hacia los resultados, ella deseaba asegurarse de que no había dejado pasar ocasiones de dejar margen a sus empleados para aprender y cometer errores.

En resumen, la orientación centrada en las cualidades del ejercicio de RBS le ayudará a rebasar el listón de la calificación “pasable”. Una vez que descubra quién es usted cuando da lo mejor de sí mismo, podrá utilizar sus cualidades para configurar mejor los puestos que decida desempeñar, tanto ahora como en la siguiente fase de su carrera profesional. 

«Saque partido a sus cualidades». © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Todos los derechos reservados. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Harvard Business Review* con el título “How to Play to Your Strengths”. Referencia n.º 2539.



Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 9241 en www.e-deusto.com/buscadorempresarial