



Ponga la mira en sus fortalezas

Para ser un gran líder hay que concentrar las energías en las áreas de mejor desempeño, para crecer en ellas. La propuesta de Marcus Buckingham es manejar sus debilidades hasta hacerlas parecer irrelevantes.

“Sólo podemos ser mejores en las áreas donde ya somos buenos”. Parece algo completamente lógico, una verdad de Perogrullo, el hecho de que en la vida, los negocios y el trabajo hay que concentrarse en lo que uno sabe hacer bien y que además le gusta. Pero para miles de trabajadores y empresas, incluso grandes corporaciones multinacionales, esto no es tan evidente. Tampoco lo es para miles de jóvenes de la generación “Y” (nacidos en los noventa) encuestados por Gallup International sobre qué les ayudará a ser más exitosos: ¿concentrarse en las fortalezas para aumentarlas o en superar las debilidades? La mayoría se inclina por esta última. Así lo expuso Marcus Buckingham durante The Summer Conference, un evento que concitó a más de 300 de los principales ejecutivos de decenas de empresas del país. Con anécdotas y humor inglés afirmó que un gerente debe preguntarse primero si realmente quiere ser un líder porque los jefes impactan la vida de las personas que dirigen. Existen tres condiciones para estar entre los grandes líderes y hay tres preguntas que ayudan a visualizar la situación: 1) en el trabajo, ¿mis compañeros están comprometidos con la excelencia?, ¿dan todos la misma definición de calidad?, 2) ¿Sé lo que esperan de mí en el trabajo?, 3) ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que hago mejor cada día en el trabajo?

Podríamos pasarnos horas, días, analizando, disecando las teorías y aspectos del management, pero no se trata de eso. Se trata de dar confianza, de inspirar”, indica el autor de cinco bestsellers y fundador de The Marcus Buckingham Company (TMBC), quien además pertenece al Comité Asesor para temas de liderazgo y gerencia de la Secretaria de Estado de Estados Unidos, Hillary Clinton.

“Los empleados necesitan sentir que los conocen”, afirma Buckingham. “También los gerentes deben conocerse a sí mismos, qué les gusta hacer y qué hacen mejor. La regla es: conocerme, enfocarme y rodearme de personas que comparten mis valores. Hay poder en estar conscientes de eso y en que los empleados del equipo también lo estén”.

Buckingham, cuyas propuestas, según los títulos de sus libros, son: rompe todas las reglas, descubre tus fortalezas y descubre la fortaleza de tu vida, profundiza en aspectos muy concretos del liderazgo gerencial como cuáles son las condiciones para estar entre los grandes gerentes, cómo descubrir las fortalezas propias, cómo empezar a reorientar nuestras actividades para desplegar nuestras fortalezas y cuáles son las cualidades de un gran líder.

“Lo más difícil es entender nuestras fortalezas, aunque las encontramos en nuestras actividades regulares”, afirma. “La gente cree que fortaleza es en lo que eres bueno y debilidad es en lo que eres malo y no es así. Cree que la excelencia es lo opuesto al fracaso y se equivocan; sólo son diferentes. Fortaleza tampoco es buen desempeño. Todos tenemos talento para algunas cosas que detestamos hacer, aunque las hagamos muy bien”.

¿Cómo identificar mis fortalezas?

Según datos de 2006, en Estados Unidos sólo el 14% de las personas pasan la mayor parte del día utilizando sus fortalezas. “Fortaleza es una actividad que te hace sentir vigoroso, energético; debilidad es la actividad que te aburre, te roba energía”.

Lo básico es poner atención a cada pequeña actividad que realizamos en el día a día y para ello Buckingham propone un ejercicio simple: tome una hoja, trace una línea vertical en medio y clasifique cada actividad que realiza, cada paso que da en su trabajo durante una semana en dos columnas llamadas “me encanta” y “la detesto”. “No escriba lo que le hacen o lo que le dicen, escriba lo que usted hace y utilice verbos”.

Con el método “SIGN”, por sus siglas en inglés, se identifica cuándo una actividad nos hace sentir revitalizados: S (success)= éxito, eres efectivo cuando la haces; I (instinct)= instinto, la actividad te atrae antes de que se presente; G (grows)= crece el estado de concentración, el cerebro se siente en estado de “flow”; N (needs) = necesitas hacer esa actividad, después de ella te sientes revitalizado, auténtico, pleno.

Algo que entorpece este ejercicio son las excusas inconscientes ante el hecho de que no estamos claros en cuáles son nuestras fortalezas: “es que mis estándares, mis niveles



de exigencia son muy altos”; “para nosotros lo importante son las personas”, a lo que Buckingham riposta “¡Dame un verbo! qué cosa es importante de las personas, hacer qué, cómo, para qué o en qué área para las personas. Es importante ser claros y concretos”.

Luego de analizar paso por paso qué le gusta y qué detesta de sus actividades diarias, Buckingham sugiere escribir una declaración de fortaleza. Por ejemplo: “me gusta entrevistar a las personas que aman su trabajo”. “Hay que ser muy preciso en los verbos; en este caso no digo “conversar” o “hablar” sino concretamente “entrevistar”. Mientras más precisos seamos, mejor identificaremos nuestras fortalezas”. Este ejercicio se puede realizar con los empleados porque con frecuencia uno asume cosas equivocadas de los integrantes del equipo sobre qué les gusta y qué no, pero es aconsejable empezar por uno mismo. “Póngase primero su propia máscara de oxígeno”, advierte el consultor, en alusión a las instrucciones de las aerolíneas para actuar en casos de emergencia.

Luego de que se han identificado las fortalezas, el siguiente paso es reorientar el trabajo y las tareas hacia las áreas donde somos más fuertes. Para esto, el presidente de TMBC propone el método “STOP”: S (stop)=deja de hacer esa actividad; T (team up)= acércate a personas a las que sí les gusta esa actividad; O (offer up)= ofrece una fortaleza y empuja tu trabajo hacia ella; P (perceive)= percibe tu debilidad desde una perspectiva diferente y trata de que el mínimo de tus actividades estén en ese campo. En los casos en que esto último no se pueda, Buckingham afirma que la salida es simple: hacerlo. “Lo importante es concentrarse en sus fortalezas y manejar las debilidades para hacerlas parecer irrelevantes”, indica.

La propuesta del asesor internacional permite establecer un criterio para enmarcar o encauzar las políticas de cambio e innovación, pero sobre todo, propone una herramienta para que los líderes puedan lograr su primer reto: ser claros para que su equipo funcione. En el año 2000 sólo el 24% de los encuestados por Gallup en China sobre el tema se concentraba en las fortalezas, mientras que en Estados Unidos lo hacía el 41% y en Inglaterra, el 38%. Para 2009, China se concentró en el desempeño y la apuesta por las fortalezas pasó a 73% de los encuestados, en comparación con el año 2000. En Estados Unidos sólo aumentó a 45%.



“La ventaja de un equipo concentrado en las fortalezas es que tiene mayor capacidad de resiliencia para reponerse ante los golpes, más creatividad y más espíritu de colaboración”.

Generación del futuro

“Llegó el día en que el riesgo de quedarse encerrado en el capullo fue mayor que el riesgo que conllevaba florecer”. La frase de Anais Nin, citada por el conferencista, evoca el gran riesgo para la vida de cada quien que implica desmenuzarse en ambientes desmotivadores.

De acuerdo con Buckingham, todo nuestro entorno y nuestra forma de razonar y actuar frente a las situaciones nos empuja a concentrarnos en lo que está mal. “Nuestros médicos no son expertos en salud sino en enfermedades. Los consejeros de pareja son expertos en divorcios porque es lo que tratan día a día, no en matrimonios. En un matrimonio feliz se discute tanto como en uno infeliz, la diferencia está en qué pasa entre ellos. En el primer caso uno confía en el otro. La psicología positiva nos plantea que no podemos aprender de la felicidad estudiando a los neuróticos”. A pesar de esto, buena parte de la ciencia se concentra en los males por entender que si se estudian se sabrá cómo evitarlos.

Más aún, las futuras generaciones se educan bajo ese paradigma. La generación “Y” es frágil porque piensa que lo mejor es concentrarse en sus debilidades y arreglarlas. “Estamos criando a toda una generación concentrada en lo que los niños no son naturalmente: donde sacan más baja nota se presta más atención”, expresa el experto.

En el ámbito corporativo, las encuestas de 360 grados en las empresas permiten tener una visión global y saber lo que se espera. Generalmente, se dice que los empleados más “ubicados” son aquellos cuyos resultados se corresponden con las percepciones de los demás, pero muchas de esas personas suelen estar en estado de “realismo depresivo”, según Buckingham. El realismo depresivo es como muchos profesionales de la psicología y la psiquiatría llaman al hecho de que las personas con depresión moderada o límite tienen una percepción más cercana a la realidad, se ven menos afectadas por las ilusiones positivas de superioridad, por la ilusión de control o el optimismo ilusorio. “Hay algo de ego en ser un líder, pero no en el sentido de beneficio personal sino de sentir vocación, de creer que se está al servicio de

algo más y tener un profundo sentido de que las cosas pueden mejorar. Si no lo crees no podrás convencer a otros”.

Luego está el hecho de que existe una tendencia en el argot gerencial a no llamar a las debilidades por su nombre. Existen varios eufemismos. Les llamamos “oportunidades”, “áreas por desarrollar” y una vez identificadas se incluyen en el “plan de desarrollo individual”. “La ironía es que esas son las áreas donde aprendes menos, eres menos efectivo, creces menos. Son debilidades. Son las áreas de menos oportunidades porque está demostrado que creces más donde eres más fuerte”.

¿Qué hace un gran líder?

De acuerdo con el antropólogo Donald Brown, autor del libro “Human Universals” (1991), lo más común, abarcador, lo que más compartimos, independientemente de la cultura a la que pertenezcamos, es el miedo a lo desconocido. ¿Cómo transformamos ese miedo legítimo a lo desconocido y reorientamos a las personas? Buckingham establece diferencias entre un gerente y un líder, aunque no descarta que una persona pueda ser ambos con éxito. “Un gran gerente encuentra lo que es único en una persona y lo capitaliza, lo convierte en un gran desempeño, lo cual es un enfoque de individualización. Un gran líder toma lo que es universal y lo capitaliza, es decir, toma el miedo y lo torna en confianza”.

En la experiencia del consultor, la vía para lograr ser un gran líder, alguien que inspira vidas, es que viva lo que propone. “No es cuestión de ser correctos o incorrectos, es cuestión de decidir y de manifestar compromiso en valores expresos, rituales de liderazgo, tus historias y tus héroes, mantener una cadena informal de comunicación constante con el personal”.

Uno de los aspectos que destaca es que con frecuencia los gerentes están confundidos sobre cuál es su misión, qué se espera de ellos, y esto es claridad. “Necesitamos ver, oler, sentir el panorama; para esto hay que ser detallistas, ser apasionados”. La claridad debe expresarse en cuatro áreas sobre las que Buckingham pone los siguientes ejemplos: ¿A quién servimos? Si sirves a muchos no sirves a nadie, dice Buckingham. Hay que tomar un grupo para servir. Lexus sirve a los “dealers” de vehículos; piensan y se organizan para que ellos ganen más dinero con procesos menos tortuosos, que les reduzcan costos.

¿Cuál es tu principal fortaleza? Apple le da importancia a la apariencia y las sensaciones en sus diseños. Quiere ser “Tecnología que puedas palpar”, cuenta el investigador.

¿Cuál es tu meta? Facebook quiere ser el mejor sitio de trabajo para los ingenieros y una de las cosas que hacen es organizar “codethons”, especie de maratones de programadores de códigos. Rudy Giuliani, ex alcalde de Nueva York, se enfocó en el crimen. Sus metas eran que no hubiera graffitis, ni limpia vidrios y que los taxistas estuvieran identificados, cambiados. Repetía su mensaje con frecuencia y pudo haberse enfocado en otro aspecto, pero escogió uno y trabajó concentrado en ello.