

---

## GESTION BASADA EN FORTALEZAS

Construyendo fortalezas para el desempeño superior

---

Por **Arnoldo Arana**

Junio 2009

“La habilidad repetida exitosamente es una fortaleza”

*Marcus Buckingham y Donald O. Clifton*

El éxito de las organizaciones dependerá siempre del éxito de cada uno de sus integrantes. El éxito individual depende de cuánto las personas logran desarrollar sus talentos y habilidades naturales hasta el punto de convertirlos en una fortaleza, vale decir, un desempeño consistentemente casi perfecto. En la medida que la organización desarrolla los talentos de cada uno de sus miembros, en esa misma proporción la organización como un conjunto, alcanzará niveles de desempeño superiores.

Pero la realidad es, según numerosos estudios, que una parte importante de las personas ocupan la mayor parte de su tiempo laboral desempeñándose en tareas que no están relacionadas con sus talentos y habilidades naturales, y no en aquellas áreas en las que realmente son buenas. El resultado de esta forma de operar, es que el trabajador no alcanza su máxima productividad, no se identifica con su trabajo, no trabaja motivado, no explota su creatividad y no desarrolla su potencial. Por otra parte, la organización desaprovecha las habilidades de su gente, por no estar éstas laborando en las áreas donde están dotadas y habilitadas para dar su mejor contribución.

### **Corregir debilidades Vs. Construir fortalezas**

La historia atestigua que por siglos el hombre ha estado enfocado en mejorar las deficiencias y defectos, como la vía para lograr el desempeño excelente.

Dicen Marcus Buckingham y Donald O. Clifton, que la mayoría de las organizaciones se construyen alrededor de dos premisas equivocadas respecto de las personas: (1) Toda persona puede aprender a ser competente prácticamente en cualquier cosa. (2) El mayor espacio que tiene una persona para crecer es en aquellos campos donde es más débil. Pero la experiencia de éxito de muchas personas nos dicen que el mayor potencial

---

que tiene una persona para crecer, está en aquellas áreas donde sus fortalezas son mayores.

La cultura empresarial en buena medida está mas dirigida a corregir defectos y debilidades (lo cual es una tarea difícil) que a desarrollar los talentos naturales, lo cual implica aprovechar aquello en lo que cada quien ya es bueno.

Bajo el esquema de "corregir y/o mejorar" las áreas débiles, el esfuerzo se invierte en "cerrar brechas" en las áreas donde la persona es deficiente en su desempeño. Hacia el "cierre de brechas" está dirigido gran parte del esfuerzo de la capacitación en el trabajo y la inversión que se hace en el entrenamiento externo. Este enfoque de desarrollo de las personas implica nadar contra la corriente de la naturaleza propia de cada ser humano, lo que activa en la persona una resistencia hacia el aprendizaje. Esta política es muy poco efectiva, y supone una falta de comprensión de la naturaleza propia y singular de cada persona. Los genes que se combinaron para formar la estructura básica de temperamento y definir la red de vías mentales – el cableado del cerebro – de cada persona, y que son las que determinan los talentos y las habilidades naturales, no cambian o cambian muy lentamente. Hay un límite para lo que la persona puede hacer para cambiar.

Los líderes y gerentes exitosos entienden la naturaleza humana y las diferencias individuales y, en consecuencia, no tratan de cambiar - corregir – completar a las personas, ni de eliminar las diferencias, sino de aprovecharlas. Por el contrario, tratan de ayudar a las personas a ser más y más de lo que ya son. Cuando un líder falla en comprender y relacionarse con las diferentes personalidades dentro de la organización, obviando las diferencias individuales, surgen los problemas.

Por el contrario, bajo la visión de construir fortalezas, la meta es enfocarse en el desarrollo de las habilidades naturales (talentos) que la persona ya posee. Este esquema es más efectivo, puesto que en el área de los talentos, las personas están más motivadas para aprender, disfrutan más lo que hacen, y además aprenden con mayor facilidad. El talento representa la mayor potencialidad para la efectividad con que cuentan las personas.

### **¿Qué son los talentos?**

Normalmente la gente asocia el talento casi exclusivamente con la excelencia célebre, o con una "habilidad o aptitud superespecial". Piensan que si no tienen una habilidad física para el deporte como la de Michael Jordan o Barry Bond, una inteligencia para las ciencias como el de Albert Einstein o una

---

genialidad para las artes como la de Miguel Ángel o Leonardo de Vinci, no pueden llegar a ser exitosos, ni lograr desempeños de excelencia.

Para la mayoría de las personas el talento es algo raro y precioso que ha sido concedido solamente a personas predestinadas, especiales y distantes; superdotadas. Pero esa definición es demasiado limitada y especializada.

Dicen los autores Marcus Buckingham y Curt Coffman: "El talento es un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva". El énfasis está en la palabra recurrente. Los talentos son comportamientos que la persona manifiesta habitualmente; representan su forma de ser y hacer. El talento es la habilidad que la persona expresa de manera natural, casi sin esfuerzo.

Los talentos son innatos (congénitos). No se pueden adquirir o aprender; no se pueden forjar talentos nuevos, sólo se pueden desarrollar. Tampoco se pueden transferir o enseñar. No se puede modificar sustancialmente la estructura neurológica que determina los talentos y habilidades naturales de las personas. Es necesario, entonces, distinguir entre los talentos naturales y las cosas que se pueden aprender. Debemos aprender a diferenciar entre lo innato (congénito) y lo que se puede adquirir con la práctica y la educación.

Ahora, como dicen Marcus Buckingham y Curt Coffman: "... Eso no quiere decir que la persona no pueda cambiar. Podrá adquirir nuevas destrezas y nuevos conocimientos. Podrá modificar sus valores. Podrá desarrollar una mayor conciencia de sí misma y una mayor capacidad para controlarse... Podrá, en todo caso, construir una vía mental angosta que le permita, al menos, manejar la situación... pero no habrá capacitación, ayuda o estímulo suficiente que le permitan convertir sus terrenos mentales baldíos y estériles en autopistas de cuatro carriles". Lo importante en todo caso es identificar y desarrollar los talentos que ya la persona tiene.

### **¿Cómo se expresan nuestros talentos?**

Los talentos no se expresan como destellos de luz o habilidades sobrenaturales. Son reacciones naturales, espontáneas e inmediatas ante las situaciones que las personas experimentan. Los talentos se expresan como una acción natural, porque está en las personas la capacidad de reaccionar de determinada manera, según sus conexiones sinápticas más fuertes. Al respecto comentan Marcus Buckingham y Donald O. Clifton:

"Nuestros talentos se sienten tan naturales que se sienten de sentido común, pero nuestro sentido no es común en lo absoluto; es por el contrario individual y único; es producto de nuestra red

---

mental singular... Esta red mental 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”.

### **¿Cómo se reconoce el talento?**

Muchas personas no están conscientes de sus talentos, aun cuando se evidencia en su desempeño. Tampoco resulta fácil para las organizaciones reconocerlo, sobre todo si el énfasis en el desarrollo no está en construir fortalezas, sino en cerrar las brechas.

Cuando la persona tiene un talento, se pueden identificar algunos indicadores para reconocerlo:

- La persona aprende / hace con facilidad.
- La persona experimenta placer al ejercitarlo. Está muy motivada cuando ejercita su talento.
- La persona obtiene buenos resultados al utilizarlo.
- Otras personas confirman el talento por la evaluación del desempeño de la persona.

Lo cierto es que en el área del talento y la habilidad natural, las personas están y son más intuitivas, productivas, influyentes, realizadas, satisfechas, cómodas, naturales (auténticas) y competentes. Así mismo, el ejercicio de los talentos y habilidades naturales mantiene a la gente motivada, enfocada en la tarea, nutrida en su autoestima, con entusiasmo por lo que realiza y con la sensación y valoración de capacidad y competencia propia; lo cual redundará en un mayor despliegue de la creatividad personal, un mayor compromiso con el rol desempeñado y unos resultados más excelentes en términos de ejecución y resultados.

### **Construyendo fortalezas**

Ahora, no basta con tener un talento para lograr una fortaleza. Se necesita adicionalmente construir esa fortaleza, añadiéndole al talento destreza y conocimiento a través de la práctica y el aprendizaje. Adicionalmente, es necesario encontrar la concordancia entre los talentos y la función realizada. Las fortalezas están asociadas al desempeño de actividades específicas. La clave para un desempeño excelente está en encontrar la concordancia entre talentos y la función realizada. De nada sirve un talento para las relaciones (conexión) para una persona que trabaja como programador de

---

computadoras. Pero ese talento desarrollado a través de la práctica y el aprendizaje, es poderoso para la gestión de un relacionista público en una organización.

La formación de una fortaleza, según Marcus Buckingham y Donald O. Clifton, demanda además del talento como base:

- **Conocimiento:** Es aquello de lo cual la persona tiene conciencia. Se puede acceder a él a través del estudio y la práctica.
- **Destrezas:** Son los pasos de una actividad. Son el cómo de una función. Son las capacidades que una persona le puede transmitir a otra. Las destrezas representan la formalización del conocimiento acumulado. Evitan el ensayo y error. Aportan estructura al conocimiento vivencial.

### **Construyendo las fortalezas en el trabajo**

Los resultados de los estudios e investigaciones de la organización Gallup concluyen sobre la necesidad del papel del líder como catalizador, en el proceso de transformar el talento de las personas en desempeño de excelencia. Ahora, ¿qué es un gerente catalizador? La función de un catalizador es acelerar la reacción entre dos sustancias para obtener el producto final deseado. Así los gerentes generan desempeño de excelencia en sus empleados, acelerando la reacción entre los talentos de su gente y los requerimientos de las organizaciones.

Los autores Marcus Buckingham y Curt Coffman, en su libro *Primero, Rompe todas las reglas*, señalan que los gerentes y líderes exitosos cumplen este rol de catalizador a través de cuatro funciones:

- Seleccionar a la persona
- Establecer expectativas
- Motivar a las personas
- Desarrollar a las personas

Estas mismas funciones las hacen los líderes / gerentes no catalizadores, pero con énfasis diferente. ¿Como lo hacen los gerentes tradicionales? Dice Marcus Buckingham que los gerentes tradicionales:

- Seleccionan a la persona, con base a su experiencia, inteligencia y determinación.
- Establecen las expectativas, definiendo los pasos indicados.

- 
- Motivan a la persona, ayudándole a identificar y superar sus debilidades.
  - Desarrollan a la persona, ayudándole a aprender y a ser ascendida.

Por el contrario los gerentes y líderes catalizadores:

- Seleccionan a la persona con base en el talento, no sencillamente con base en la experiencia, inteligencia y determinación.
- Establecen las expectativas definiendo los resultados esperados, no solo los pasos indicados.
- Motivan a la persona concentrándose en las fortalezas, no con base en sus debilidades.
- Desarrollan a la persona ayudándole a encontrar la concordancia perfecta entre sus talentos y los requerimientos del trabajo, no sencillamente mostrándole el siguiente peldaño de la escalera.

El enfoque de desarrollar las organizaciones con base a las fortalezas de cada persona, representa una verdadera revolución para las organizaciones, y una gran oportunidad para lograr un desempeño superior, al punto que se convierta en una ventaja competitiva. Ahora, adoptar el paradigma de la gestión basada en fortalezas, implica un cambio cultural importante para muchas organizaciones, ancladas en el cierre de brechas, y con énfasis en superar las debilidades. Adoptar la gestión basada en fortalezas requiere cambiar la forma de seleccionar, evaluar, desarrollar y gerenciar el recurso humano dentro de las organizaciones.

---

## Referencias Bibliográficas

Buckingham, Marcus y Clifton, Donald (2001). *Ahora, Descubra sus Fortalezas*. Grupo Editorial Norma.

Buckingham, Marcus (2007). *No se Detenga*. Grupo Editorial Norma.

Buckingham, Marcus y Clifton, Donald (1999). *Primero, rompa todas las reglas*. Grupo Editorial Norma.

## Resumen Curricular del Autor (Arnoldo Arana)

Magíster en Gerencia de Empresas (LUZ). Lic. En Contaduría Pública (LUZ). Profesor de la Universidad de Carabobo. TLC Coach de Crecimiento Certificado (Transformational Leadership Coaching). Facilitador acreditado en Coaching (Future Achievement International). Psicoterapeuta Gestalt (CENAIF). Director de Global Leadership Consulting. Se ha desempeñado como profesor universitario en instituciones tales como la Universidad del Zulia (LUZ), la Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de la Tercera Edad (UTE). A la fecha se desempeña como docente en la Universidad de Carabobo. Así mismo ha ocupado posiciones gerenciales en importantes empresas de Venezuela tales como Mi Mesa, Seguros Catatumbo y PDVSA. Ha recibido capacitación con John C. Maxwell. Ha sido conferencista y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas empresas e instituciones en el país tales como BOD, Gabriel de Venezuela, Gobernación del Estado Carabobo, Colegio de Ingenieros, Cámara de Industriales del Edo. Aragua, entre otros. Ha publicado artículos en variados medios como revistas, periódicos y web. Es Director/Consultor de Global Leadership Consulting.