

8 MILLONES DE LIBROS VENDIDOS



DON CLIFTON

Padre de la Psicología basada en Fortalezas
e inventor de CliftonStrengths®

DESCUBRE TUS FORTALEZAS

STRENGTHSFINDER 2.0

GALLUP INSTITUTE | TOM RATH

El libro de negocios más vendido de todos los tiempos



**GALLUP
PRESS**

**DESCUBRE
TUS
FORTALEZAS
STRENGTHSFINDER 2.0**

**DESCUBRE
TUS
FORTALEZAS**
STRENGTHSFINDER 2.0

DE GALLUP
Tom Rath

REVERTÉ MANAGEMENT

BARCELONA/MÉXICO

Descubre tus Fortalezas

StrengthsFinder 2.0

Copyright© 2007, 2019 by Gallup, Inc.

All rights reserved, including the right of reproduction in whole or in part in any form

Gallup[®], CliftonStrengths[®], Clifton StrengthsFinder[®], Gallup Press[®], Q12[®], SRI[®], StrengthsFinder[®], The Gallup Path[®], The Gallup Poll[®] y los 34 temas de las Fortalezas de Clifton son marcas registradas de Gallup, Inc. Todas las demás marcas comerciales pertenecen a sus respectivos propietarios.

La información de los elementos Q¹² es propiedad de Gallup y están protegidos por la ley. No puede dirigir una encuesta con los elementos Q¹² o reproducirla sin el consentimiento por escrito de Gallup. Copyright © 1993-1998 Gallup, Inc. Todos los derechos reservados.

© **Editorial Reverté, S. A., 2020**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona - España

revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-07-1

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9571-2 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9572-9 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Genís Monrabà Bueno

Revisión de textos: M.^a Carmen G. Galott

Digitalización: **Reverté-Aguilar**

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Don Clifton
(1924-2003)



Inventor de CliftonStrengths® y reconocido como el padre de la Psicología basada en Fortalezas por una mención presidencial de la Asociación Estadounidense de Psicología.

CONTENIDOS

Descubre tus fortalezas: la nueva generación

PARTE I: Descubre tus fortalezas. Una introducción

PARTE II: Aplicando tus fortalezas

PARTE III: Descubre la fuente de tus fortalezas

PARTE IV: ¿Cómo usar tus fortalezas?

ACTIVADOR / ACTIVATOR

ADAPTABILIDAD / ADAPTABILITY

AFINIDAD / RELATOR

ANALÍTICO / ANALYTICAL

APRENDEDOR / LEARNER

ARMONÍA / HARMONY

AUTOCONFIANZA / SELF-ASSURANCE

COLECCIONADOR / INPUT

COMPETITIVO / COMPETITION

COMUNICACIÓN / COMMUNICATION

CONEXIÓN / CONNECTEDNESS

CONSISTENTE / CONSISTENCY

CONTEXTO / CONTEXT

COORDINADOR / ARRANGER

CREENCIA / BELIEF

DELIBERATIVO / DELIBERATIVE

DESARROLLADOR / DEVELOPER

DISCIPLINA / DISCIPLINE

EMPATÍA / EMPATHY

ENFOQUE / FOCUS

ESTRATéGIco/ STRATEGIC
FUTURISTA / FUTURISTIC
IDEAR / IDEATION
INCLUSIÓN / INCLUDER
INDIVIDUALIZACIÓN / INDIVIDUALIZATION
INTELECCIÓN / INTELLECTION
LOGRADOR / AchieveR
MANDO / COMMAND
MAXIMIZADOR / MAXIMIZER
POSITIVO / POSITIVITY
RESPONSABILIDAD / RESPONSIBILITY
RESTAURADOR / RESTORATIVE
SIGNIFICACIÓN / SIGNIFICANCE
SOCIABLE / WOO

PARTE V: Pon tus fortalezas a trabajar

Una pregunta muy frecuente

La historia de CliftonStrengths

Sobre Gallup

DESCUBRE TUS FORTALEZAS:

LA NUEVA GENERACIÓN

En 1998 empecé a trabajar con un grupo de investigadores de Gallup liderados por Don Clifton, el padre de la psicología basada en las fortalezas. Nuestro objetivo era abrir un debate global para averiguar qué resulta útil para las personas.

Estamos cansados de vivir en un mundo que gira en torno a reparar nuestras debilidades. La implacable fijación de la sociedad por destacar nuestros defectos se ha convertido en una auténtica obsesión. Además, hemos descubierto que la gente tiene varias veces mayor potencial para crecer cuando ellos invierten su energía en desarrollar sus fortalezas en lugar de corregir sus deficiencias.

Basándonos en los resultados de los estudios llevados a cabo por Gallup durante más de 40 años, hemos creado un lenguaje con los 34 talentos más comunes que posee la gente y desarrollado una evaluación para ayudar a las personas a descubrir y describir sus talentos. Entonces en 2001 incluimos la primera versión de esta evaluación en el libro de gestión empresarial más vendido del mundo: *Now, Discover Your Strengths*. La discusión rápidamente se movió más allá de la audiencia inicial de ese libro. Parecía que el mundo ya estaba listo para tener esta conversación.

En los últimos años, millones de personas han sacado partido de las evaluaciones de CliftonStrengths y, gracias a ello, han descubierto sus cinco talentos dominantes (*Now, Discover Your Strengths* lleva más de cinco años en la lista

de libros más vendidos). Tales evaluaciones se han traducido a más de 20 idiomas y han demostrado que funcionan tanto en el ámbito de los negocios como en el sector educativo y en cualquier organización social del mundo. Aun así, todavía queda mucho trabajo por hacer.

En la pasada década, Gallup entrevistó a más de diez millones de personas acerca del compromiso laboral (es decir, sobre cuán positiva y productiva es la gente en el trabajo) y solo una tercera parte de los entrevistados estaba completamente de acuerdo con esta frase:

En el trabajo, cada día tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.

Para aquellos que no pueden focalizarse en lo que se les da mejor, es decir, en sus fortalezas, los costos son devastadores. En una encuesta reciente con más de mil participantes, de entre quienes estaban «completamente en desacuerdo» o «en desacuerdo» con la frase anterior ni uno solo admitió encontrarse emocionalmente comprometido con su trabajo.

Por el contrario, nuestros estudios indican que las personas que tienen la oportunidad de enfocarse en sus fortalezas cuentan con *seis veces más probabilidades de dedicarse a lo que quieren y más del triple de afirmar que, en general, su calidad de vida es óptima.*

Por fortuna, nuestros estudios también revelan que quienes se centran en sus fortalezas marcan la diferencia en el trabajo de forma drástica. En 2005 investigamos los cambios que se producían cuando un líder de equipo orientaba su gestión hacia las fortalezas de sus subordinados, hacia sus debilidades o si, en resumidas

cuentas, los ignoraba. Los resultados redefinieron por completo nuestra perspectiva sobre los factores que pueden reducir la falta de compromiso o la negatividad extrema que se extiende por el mundo empresarial.

Si tu superior:	Probabilidades de estar activamente no comprometido:
Te ignora	40%
Se enfoca en tus debilidades	22%
Se enfoca en tus fortalezas	1%

Como puede observarse en los resultados, tener un líder que ignora a sus trabajadores es aún más negativo que tener a uno que se enfoque en las debilidades de estos. Sin embargo, el dato más sorprendente es lo efectivo que resulta que un superior se enfoque en las fortalezas de sus trabajadores. Al parecer, la actual epidemia de desafección que asola las empresas tiene cura... si somos capaces de ayudar a desarrollar las fortalezas de quienes tenemos a nuestro alrededor.

¿Qué novedades presenta CliftonStrengths?

Durante la última década, nuestros conocimientos y el número de investigaciones sobre las fortalezas humanas han aumentado de forma drástica. La evaluación de CliftonStrengths que incluye este libro retoma el tema

donde lo dejó la versión original y está diseñada para ofrecerte los últimos descubrimientos y estrategias de acción. El lenguaje de los 34 temas siguen siendo los mismos, pero su evaluación es más rápida e incluso más eficaz. Además, los resultados te ofrecen la oportunidad de llevar a cabo un análisis más profundo de tus fortalezas.

Una vez que hayas completado la evaluación en línea, tendrás acceso a reportes personalizados y herramientas, incluyendo una completa guía de desarrollo de fortalezas que se basa en los resultados de la evaluación.

El enfoque altamente personalizado sobre las fortalezas permite que cada uno comprenda con mayor profundidad qué papel desempeña en su vida cada uno de sus cinco temas principales. Por ejemplo, aunque compartas con un amigo los mismos cinco temas principales, la forma en que se manifiesta cada uno de ellos en uno y otro no será la misma. Así pues, la comprensión personalizada de tus fortalezas te permite descubrir *qué te hace diferente a los demás* en comparación con los millones de personas que hemos estudiado.

Además, esta guía incluye *10 ideas para la acción*, para cada uno de tus cinco temas dominantes. Así pues, en total dispondrás de 50 ideas sobre acciones específicas y personales que podrás poner en práctica en tu vida y que hemos seleccionado de entre miles de excelentes recomendaciones. Por otra parte, la guía te ayudará a construir un plan de desarrollo basado en tus fortalezas, gracias a la exploración del modo en que tus talentos naturales interactúan con tus habilidades, conocimientos y experiencias.

Descubrir tus fortalezas puede ser realmente interesante. Sin embargo, es posible que no obtengas los resultados que esperabas si lo haces en completo aislamiento. En realidad, el proceso está en tus manos: si quieres mejorar tu calidad de vida y la de aquellos que te rodean, debes ponerte en marcha. Usa la guía de desarrollo personalizada para sintonizar trabajo y objetivos con tus talentos naturales. Comparte tu plan con tus colegas de la empresa, con tu superior o con tus amigos cercanos. Luego préstales tu ayuda para que también puedan descubrir sus fortalezas, tanto en el trabajo como en casa. De este modo, incrementarás las probabilidades de disfrutar de un ambiente positivo y productivo.

PARTE I

DESCUBRE TUS FORTALEZAS. UNA
INTRODUCCIÓN

EL CAMINO DE MAYOR RESISTENCIA

Como parte fundamental de cualquier plan mal estructurado, el objetivo de los programas de aprendizaje consiste en ayudarnos a ser lo que *no* somos. Si no posees el talento natural con los números, te ves forzado a invertir tiempo en esa área para adquirir la destreza suficiente. Si no eres demasiado empático, te envían a un curso diseñado para infundir empatía en tu personalidad. Es decir, desde que nacemos dedicamos mucho más tiempo a nuestras debilidades que a nuestras fortalezas.

Y esa es justo la forma en la que se suelen crear los modelos de acción: gente que debe luchar con tenacidad contra su falta de talento natural. Un ejemplo de ello es la historia verídica de Rudy Ruettiger, el muchacho de 23 años que trabajaba como jardinero en el estadio de Notre Dame y que protagonizó la película *Rudy*, de 1993. Su escaso peso y estatura eran un impedimento para dedicarse al fútbol americano universitario, pero Rudy tenía un gran corazón.

El chico trabajó sin descanso para que lo admitieran en la Universidad de Notre Dame; de esa manera podría jugar con el equipo. Al final, tras verse rechazado hasta tres veces, fue admitido y poco más tarde logró entrar en el equipo suplente.

Durante dos años, en cada entrenamiento, se esforzó hasta la extenuación y aun así nunca tuvo la oportunidad de debutar con el primer equipo. Al final, tras dar lo mejor de sí durante dos temporadas, a Rudy se le presentó la

ocasión de saltar al campo en un partido oficial: los compañeros, viendo que el marcador era muy favorable y quedaban pocos minutos, rogaron al entrenador que le sacara. Este accedió y le concedió la última jugada del partido. Entonces Rudy placó al mariscal de campo rival.

Fue un momento crucial, por supuesto. Rudy se convirtió de inmediato en un héroe: los aficionados coreaban su nombre y lo sacaron del campo a hombros. Más adelante, Ruettiger visitó la Casa Blanca y conoció al presidente Bill Clinton, a Colin Powell y a la leyenda del fútbol americano Joe Montana. Pero, a pesar de que la perseverancia de Rudy resulta elogiada, al final lo único que hizo fue placar a un jugador rival en apenas unos segundos de juego... Solo eso, después de invertir miles de horas de esfuerzo.

En realidad, el mensaje inspirador de esta historia esconde un problema clave: superar las propias debilidades es esencial para la maquinaria de nuestra cultura. Los libros que leemos, las películas que vemos, todo nuestro folclore está repleto de historias que hablan del típico individuo que se sobrepone a todas las contrariedades. Y eso nos lleva a valorar mucho más a quienes triunfan superando sus carencias que a quienes son capaces de sacar partido de sus talentos naturales. En consecuencia, millones de personas consideran a esos individuos como modelos del *sueño americano* y fijan sus objetivos en la superación de grandes desafíos. Es una pena, pero lo que esto implica es seguir el camino establecido, el de la resistencia.

¿Un axioma equivocado?

Si te esfuerzas lo suficiente, puedes alcanzar todas tus metas.

Como la mayoría de la gente, aprendí este axioma a una edad muy temprana. E, igual que los demás niños, dediqué gran parte de mi infancia a tratar de ser el nuevo Michael Jordan: cada día me pasaba tres o cuatro horas tirando a canasta; todos los veranos iba a un campamento de baloncesto e intentaba ser el mejor fuera como fuera. Pero no importaba cuántas horas o esfuerzo dedicara a ese objetivo: ser una estrella de la NBA era un camino que no estaba hecho para mí. Después de dar todo lo que tenía durante más de cinco años, no me admitieron ni en el equipo del instituto.

No es fácil superar el axioma de: «Puedes llegar a ser lo que te propongas». En la actualidad ocurre algo parecido en todos los centros de trabajo. Los mejores comerciales creen que, si se esfuerzan lo suficiente, algún día llegarán a ser grandes directores de ventas. Así, se entrevistan con otros directores para aprender de ellos, leen todos los libros de dirección o liderazgo que caen en sus manos y apuran al máximo las horas del día para lograr el puesto que tanto anhelan, muchas veces a expensas de su salud o familia. Más adelante, cuando llevan unos años trabajando como directores de ventas, se dan cuenta de que no tienen el talento natural para desempeñar esa labor. De modo que todo el esfuerzo previo no solo ha sido una pérdida de tiempo, sino que hay muchas posibilidades de que —en el caso de no haber ascendido— su contribución a la empresa como comercial hubiera sido mucho más determinante. Sin embargo, si alguien quiere más ingresos o

responsabilidades la mayoría de las jerarquías organizativas, en lugar de ofrecerle progresión profesional dentro de una labor que se ajuste a sus talentos naturales, le fuerzan a desempeñar un papel nuevo, distinto por completo.

Lo que resulta aún más descorazonador es la forma en que esa fijación por los puntos débiles afecta a los jóvenes, tanto en los hogares como en las aulas. En cada cultura que hemos estudiado, la mayoría de los padres (un 77 % en Estados Unidos) creen que las asignaturas en las que un estudiante obtiene las notas más bajas son aquellas donde debe invertir más tiempo y atención. Padres y maestros responden a la excelencia con cierta apatía en lugar de dedicar más tiempo a las áreas donde el alumno muestra un mayor potencial.

La realidad es que alguien que siempre ha tenido problemas con los números es probable que nunca vaya a ser un gran contable o estadístico. O, por otro lado, la persona que no posee un talento natural para la empatía jamás será capaz de tranquilizar a un cliente airado de la misma manera que quien sirve para ello. Incluso el legendario Michael Jordan, que encarnaba el talento innato en el baloncesto, por mucho que lo intentara nunca pudo llegar a ser una estrella del golf o del béisbol.

Es posible que estas afirmaciones resulten controvertidas para cualquiera que haya crecido creyendo en la esencia del sueño americano, esa que sostiene que podemos llegar a ser todo lo que nos propongamos. Aun así, la investigación de Gallup no deja lugar a dudas: cada persona posee un gran potencial en algún área específica, y

la clave para el desarrollo humano consiste en construir sobre la base de *quiénes somos*.

El siguiente ejemplo ofrece una clara muestra de lo que se puede lograr cuando la gente se centra en sus talentos naturales. Es un caso real que Gallup descubrió trabajando para el desarrollo económico en Puebla, México.

Héctor siempre había sido un gran zapatero. De hecho, clientes de lugares tan distantes de su país como Francia afirmaban que hacía los mejores zapatos del mundo. Durante muchos años, se sintió frustrado con el escaso tamaño de su negocio. A pesar de ser consciente de su capacidad para hacer centenares de zapatos cada semana, su media de ventas apenas superaba los 30 pares. Cuando un amigo le preguntó el porqué, Héctor le explicó que era buen zapatero, pero un vendedor horrible, más aún si se trataba de reclamar los pagos de sus ventas. Aun así, invertía la mayor parte de su tiempo en eso.

Por ello, el amigo de Héctor le presentó a Sergio, un comercial con un talento innato para los negocios. Así como Héctor era conocido por la calidad de su artesanía, Sergio tenía fama de ser un gran vendedor. Dado que la naturaleza de sus respectivas fortalezas encajaba a la perfección, decidieron trabajar juntos. Un año más tarde y gracias a su labor en equipo, ya superaban los 100 pares vendidos a la semana; casi un 30 % más que el año anterior.

Aunque esta historia puede pecar de simple, permite ver que en muchos casos ajustarte a la tarea correcta para ti puede resultar así de sencillo. Cuando somos capaces de poner toda la energía en el desarrollo de nuestros talentos naturales, vislumbramos ante nosotros un amplio margen

para crecer. Por ello, la siguiente revisión del axioma «Puedes llegar a ser todo lo que te propongas» podría resultar más acertada:

No puedes ser todo lo que quieras ser, pero puedes llegar a ser mucho más de lo que ya eres.

LA ZONA DE FORTALEZAS

En las últimas décadas, Gallup ha estudiado cómo gestionar el talento en todo tipo de roles y puestos, desde amas de casa o ejecutivos hasta sacerdotes o los mandatarios de un país. Hemos investigado las culturas, sectores económicos, países y puestos de trabajo más representativos. La buena noticia es que por todas partes hemos encontrado buenos ejemplos de héroes que han logrado triunfar utilizando sus fortalezas. En general, tener la oportunidad de desarrollar los talentos es más importante para el éxito que otros aspectos como el centro de trabajo, el título académico o, incluso, el sueldo. En esta sociedad, cada vez más orientada al talento, necesitamos conocer y desarrollar nuestras fortalezas para averiguar dónde encajamos.

Dicho esto, en todas las áreas analizadas la gran mayoría de los trabajadores admiten que no suelen tener la oportunidad de centrarse en lo que mejor hacen. Hemos entrevistado a más de diez millones de personas y aproximadamente *7 millones no tienen esa oportunidad*.

¿Qué ocurre cuando no te encuentras en tu zona de fortalezas? La respuesta es muy simple: que eres otra persona. Si te ocurre en el trabajo, tienes seis veces más probabilidades de no sentirte comprometido con él y con tu empresa. Porque si no eres capaz de utilizar tus talentos en el ámbito laboral puede ocurrir que:

- No tengas ganas de ir a trabajar.

- Tengas más interacciones negativas que positivas con tus compañeros.
- No trates de forma correcta a tus clientes.
- Hables mal de la empresa cuando estás con tus amistades.
- Tu rendimiento sea menor.
- Disfrutes de pocos momentos positivos y creativos.

Pero, más allá del mundo laboral, si no estás en tu zona de fortalezas también se dan otras implicaciones que afectan a tu salud y tus relaciones sociales. Las investigaciones de Gallup han demostrado que un enfoque basado en las fortalezas mejora la confianza, la dirección, la esperanza y el buen trato hacia los demás.

Entonces, ¿por qué no todo el mundo orienta su vida desde el punto de vista de sus fortalezas? Una de las razones es que la mayoría de la gente no es consciente de (o es incapaz de describir) sus propias fortalezas... o las de la gente que tiene a su alrededor.

TUS TALENTOS

La mayoría de la gente cree que conoce sus talentos. Pero en general se equivocan. Sin embargo, una persona solo puede rendir partiendo de sus fortalezas.

Peter Drucker, gurú de los negocios (1909-2005)

A mediados de la década de los 60, mi difunto mentor y padre de la psicología basada en las fortalezas, Don Clifton, se dio cuenta de que disponemos de muchísimas palabras para describir qué funciona mal en los demás. Aparte de las etiquetas de uso común, el campo de la psicología tiene el DSM-IV (un manual diagnóstico y estadístico de trastornos mentales), del cual un afamado psicólogo dijo que era un «catálogo exagerado de las disfunciones humanas». Por otro lado, el mundo de los negocios posee multitud de modelos de competencia, la mayoría de los cuales están contruidos para señalar los aspectos que no funcionan de manera correcta (aunque a veces se disimulan con etiquetas del tipo «áreas de mejora»).

En 1998, con el objetivo de iniciar el debate sobre qué *funciona de forma correcta* en las personas, Clifton reunió a un equipo de científicos y les encomendó la ambiciosa tarea de desarrollar un lenguaje común para hablar del talento. La pretensión de ese equipo era que tanto empresas como individuos tuvieran al alcance de la mano los términos necesarios para describir lo que la gente hace bien. De este modo, se analizó nuestra base de datos —que contenía más de 100.000 entrevistas basadas en los talentos de las personas— y se buscaron patrones de

conducta. Se examinaron cuestiones específicas que habían sido contempladas en nuestros estudios sobre el éxito de ejecutivos, comerciales, personal de atención al cliente, docentes, médicos, abogados, estudiantes, enfermeras y profesionales de otros muchos campos. Como resultado, se identificaron en la base de datos 34 temas de talento predominantes. Más tarde, y con el fin de medir esos talentos, desarrollamos la primera versión de la evaluación de CliftonStrengths.

Estos 34 temas representan nuestro mejor intento de crear un lenguaje común para la clasificación de los talentos. Es evidente que no hemos logrado recabarlos todos; existen cientos o incluso más temas específicos que no se han incluido en esta clasificación. Sin embargo, nuestra intención era que este lenguaje fuera manejable para todo tipo de públicos, desde equipos de trabajo hasta familias o grupos de amigos.

En realidad, lo que analiza la evaluación de CliftonStrengths son los talentos, no las fortalezas. Sin embargo, su objetivo final es construir estas últimas; el talento es solo uno de los ingredientes para conseguirlo. Esta evaluación no analiza tus conocimientos, no se trata de un cuestionario sobre tu educación o las titulaciones que tienes; tampoco comprueba tus habilidades: si sabes conducir un coche, usar un software o vender un producto específico. A pesar de su importancia, hemos descubierto que el conocimiento y las habilidades —junto con la práctica regular— son más provechosos cuando actúan como amplificadores de tus talentos naturales.

Cuando haces la evaluación tienes un margen de 20 segundos para responder cada ítem. Es así de rápido porque creemos que las respuestas instintivas son más reveladoras que las que darías si te detuvieras a reflexionar o debatieras con alguien cada cuestión. En esencia, es un instrumento para identificar tus respuestas innatas, esas que son menos propensas a cambiar con el tiempo.

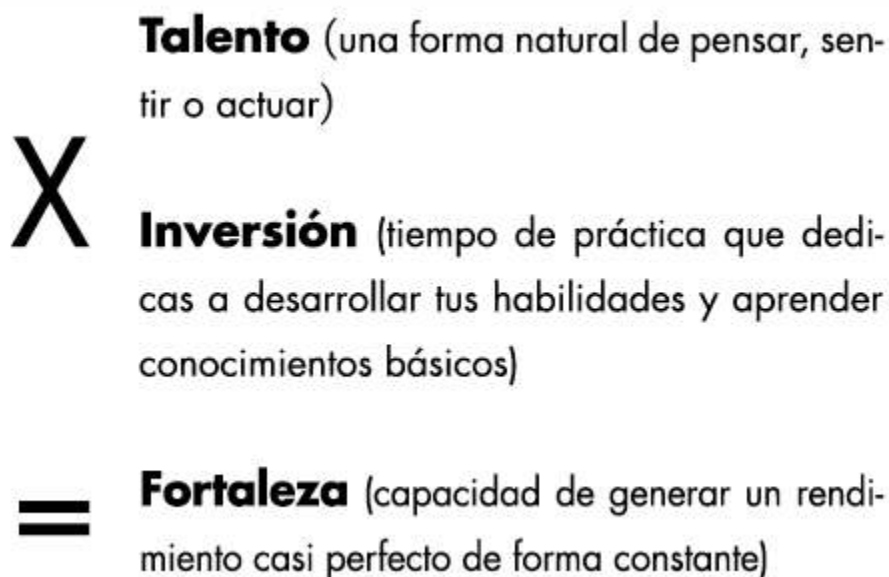
Una receta para las fortalezas

Aunque es innegable que la gente cambia con el tiempo y cada personalidad se adapta a sus circunstancias, los científicos han descubierto que los rasgos centrales de la personalidad son más o menos estables en la edad adulta, del mismo modo que las aficiones o intereses. Además, una investigación reciente sugiere que las raíces de la personalidad podrían surgir a una edad más temprana de lo que se pensaba en un principio. Un riguroso estudio longitudinal (de 23 años de duración) realizado a 1000 niños en Nueva Zelanda reveló que la personalidad que mostraba alguien de 3 años era bastante similar a los rasgos de personalidad que revelaba a los 26.* Esta es una de las razones por las que la evaluación de CliftonStrengths analiza los elementos de la personalidad menos proclives al cambio, es decir, los talentos de cada individuo.

El conocimiento, las habilidades y la práctica también son una parte fundamental de las fortalezas; sin conocimientos básicos o un repertorio de habilidades disponibles, el talento puede no ser explotado. Por fortuna, es más fácil añadir conocimiento y práctica a tu repertorio; de hecho, puede ser tan fácil como matricularse en un curso básico de gestión económica o aprender a manejar una nueva

aplicación de software. Desarrollar tus talentos para que se conviertan en verdaderas fortalezas también requiere de práctica y esfuerzo, igual que sucede con la fortaleza física. Por ejemplo, si has nacido con el potencial de tener unos buenos bíceps, pero no los ejercitas de forma regular, nunca llegarán a desarrollarse. En cambio, si practicas con la misma intensidad que otra persona que no tiene tus condiciones naturales en el aspecto que sea, es muy probable que tu rendimiento sea muy superior al de esa persona.

Sin embargo, añadir talento en bruto es otra historia; puede ser posible, con una considerable cantidad de trabajo, nuestra investigación sugiere que no es el mejor uso que puedes hacer de tu tiempo. Al contrario, las personas más exitosas empiezan desarrollando su talento dominante y luego agregan habilidades, conocimiento y práctica a la mezcla. De este modo, el talento natural funciona como *multiplicador*.



Esto nos lleva de nuevo a la historia de Rudy Ruettiger, un ejemplo clásico de trabajo duro que compensa la falta de talento natural para alcanzar un nivel básico de competencia. Mientras que Rudy podría obtener la calificación más alta en una escala del 1 a 5 en *inversión* (el decir, en cuanto al tiempo que dedicó a practicar y a aprender sus conocimientos básicos y habilidades), seguro que solo obtendría un 2 en *talento*. De este modo, su puntuación final sería de 10 puntos (5 x 2). Es probable que Rudy tuviera compañeros que igualasen su puntuación de forma inversa; es decir, 5 puntos en *talento* y solo 2 en *inversión*, lo cual sería un auténtico desperdicio del primero. Por otro lado, en ocasiones surge alguien como el exjugador de Notre Dame, Joe Montana, que posee un abundante talento natural y lo combina con trabajo duro y una buena toma de decisiones. En estos casos, la combinación de las máximas puntuaciones en los dos campos (5 x 5 = 25) es lo que puede catapultar a cualquier persona hasta el máximo nivel.

Por más que reconozcamos que cada individuo es diferente, muchas veces solo prestamos una atención superficial a este aspecto tan determinante. Y es que es muy sencillo describir la experiencia adquirida; en cambio, la mayoría de nosotros tiene más dificultades para explicar sus talentos naturales. Si te resulta difícil enumerar todos tus talentos, echa la vista atrás y verás que la mayoría de las veces tienen un elemento en común —un tema— que los conecta. Algunos talentos, como la tendencia a compartir ideas, inventar historias atractivas o encontrar las palabras adecuadas para expresar algo, están conectados de forma

estrecha con la comunicación. Eso es lo que tienen en común, es decir, es su tema. Así, para empezar a pensar y hablar de ellos podemos llamarlos, en general, «talentos de Comunicación». Otros talentos, como el sentido del deber, el compromiso o la honestidad, tienen como tema común la «responsabilidad», y por ello los identificamos como talentos de Responsabilidad. Este lenguaje temático nos facilita un punto de partida para descubrir nuestros talentos y aprender aún más sobre nuestras fortalezas potenciales.

Gestionar las debilidades

Siempre es útil conocer tus áreas de menor talento en cualquier rol u ocupación; en especial si las exigencias de tu trabajo te llevan en esa dirección. En tal caso, tus cualidades menos acusadas podrían guiarte hacia las debilidades. Cuando estudies la descripción de los 34 temas, intenta identificar algunas áreas en las que está claro que te falta talento o tienes poco potencial para generar una fortaleza. En muchos casos, ser consciente de ello puede ayudarte a sortear numerosos obstáculos.

Una vez que seas capaz de reconocer, por ejemplo, que no se te da bien la atención al detalle, surgirán numerosas oportunidades para no caer en el campo de acción de ese talento poco desarrollado. Lo primero que debes preguntarte es si te conviene trabajar en un puesto o en un sector que no te ofrezca la oportunidad de desarrollar tus talentos. Si puedes elegir, no lo dudes y evita esas áreas. Es evidente que la mayoría de nosotros no tiene la suerte de poder eludir determinadas tareas solo porque no posee un talento natural para llevarlas a cabo. Siguiendo con el

ejemplo anterior, si hay que abordar una tarea que requiera atención al detalle, establece algún sistema que te permita manejar tu escaso talento y seguir el ritmo de los demás. Por otro lado, si te cuesta respetar un horario, existen recursos que te permitirán hacerlo más llevadero: desde una simple agenda a un calendario electrónico.

Otra estrategia a tener en cuenta consiste en asociarse con un colega que tenga más talento en las áreas en las que tú no lo tienes. Por ejemplo, en mi caso tengo escasos talentos en el tema Inclusión. Las personas que poseen este talento natural son estupendas para asegurarse de que todos los miembros de un grupo se sientan involucrados y trabajen en equipo. Por ello, si yo fuera el responsable de formar un equipo de trabajo es seguro que no tendría en cuenta esta cuestión y habría personas que se sentirían excluidas. Así que he aprendido a colaborar con mi compañera Amanda, entre cuyas cualidades destacan sus talentos en el tema Inclusivo. Es la que me ayuda a considerar la inclusión de personas que de otro modo nunca me habría planteado. En varias ocasiones, esto nos ha ayudado a descubrir los talentos ocultos de algunas personas y a construir un equipo más fuerte.

Puntos ciegos

También es de suma importancia ser consciente de los «puntos ciegos» que generan los talentos. Por ejemplo, es posible que las personas fuertes en el tema Mando no se den cuenta de los problemas que provoca el cumplimiento diario de objetivos. Asimismo, las personas en las que dominan los talentos de Consistente pueden esforzarse

tanto en mantener el orden que ignoren el resultado o el objetivo general.

Así que, a pesar de que los talentos te permiten alcanzar metas, también pueden desviarte del camino correcto. En la segunda parte del libro encontrarás *10 ideas para la acción* en cada uno de los 34 temas generales. Muchas de ellas te ayudarán cuando estés atrapado en los puntos ciegos que pueden provocar tus talentos. En realidad, la clave consiste en conocer tu potencial y también tus limitaciones.

La evaluación, la página web y la guía de desarrollo

El análisis de millones de entrevistas nos ha permitido mejorar la calidad y precisión de nuestra evaluación. Además, también obtenemos gran cantidad de información a partir de los cientos de ítems que cada persona responde al hacer la evaluación.

A pesar de que estos 34 temas nos ayudan a describir una gran variedad de talentos humanos, son incapaces de detectar los matices de cada personalidad, que es única. Así, aunque un grupo de amigos comparta, por ejemplo, el tema Aprendedor entre sus cinco principales temas, los detalles de cada talento y la forma en que se expresa varían mucho de una persona a otra. Por ejemplo, quizá uno de los amigos desarrolle su talento leyendo varios libros al mes, mientras que otro canalice su insaciable curiosidad por aprender a través de Google.

Por otro lado, con el fin de ayudarte a personalizar tus talentos hemos incluido más de *5000 perspectivas de las fortalezas*. Como estas se basan en las combinaciones concretas que hemos identificado en las respuestas

individuales de la evaluación, proporcionan un análisis detallado del modo en que cada uno de tus cinco temas principales se desarrolla en tu vida. A diferencia de las descripciones de los temas compartidos de la evaluación original (iguales para todo el mundo), en la versión actualizada están altamente personalizadas para que encuentres *tu propio* perfil.

Con el fin de elaborarlas comparamos tus respuestas en las más de *5000 perspectivas de las fortalezas* con nuestra enorme base de datos y luego construimos la descripción de tus temas dominantes en función de aquello en lo que destacas. A diferencia de tus cinco temas dominantes, que es probable que coincidan con los de otras personas que conoces y que resultan útiles cuando se trata de usar un vocabulario común, las *perspectivas de las fortalezas* se basan en las características que te convierten en una persona única.

Una vez que hayas finalizado la evaluación de CliftonStrengths recibirás tus resultados y tendrás acceso a una serie de informes, herramientas y recursos que te serán de gran ayuda para aprender más sobre tus fortalezas. Además, recibirás una guía completa de desarrollo de fortalezas que incluye:

- El informe con tus cinco temas dominantes, elaborado a partir de las descripciones obtenidas de las *perspectivas de las fortalezas*.
- *50 ideas para la acción* (10 para cada área dominante), basadas en miles de sugerencias.