

Aart de Geus: Identificar y desarrollar las fortalezas de las personas

Hombre: Hay muchísima gente que siempre pide consejo para su carrera, especialmente cuando se unen, o cuando hablo con ellos para que se unan a la compañía. Y muy a menudo se reduce a la pregunta de: "¿Deberías centrarte en lo que eres bueno o en lo que crees que deberías ser bueno?". Porque es sorprendente cuánta gente va por ahí con expectativas de quién debería ser. Por supuesto, eso empieza con sus padres quienes ponen las expectativas, o los profesores o algo que leyeron en alguna revista.

Por otro lado, invariablemente veo que gente que hace aquello en lo que es bueno es más feliz. Y la gente feliz hace su función mucho mejor. Y esto, por cierto, también es verdad en la dirección.

Una de las cosas que enseñamos en nuestro curso es la diferencia entre la dirección y el liderazgo. Y para adelantarme en esta lección, la diferencia es que los gerentes saben cómo hacer las cosas mientras que los líderes saben qué cosas hacer. Y la realidad es un poco de ambos.

Así que siempre pregunto a la clase: "¿Quién quieres ser? ¿Un líder o un gerente?". Y por supuesto nunca saben cuál es la respuesta acertada. "¿Qué quiere saber?" Así que algunos eligen ser líderes, otros gerentes, y después alguien dice: "Yo quiero ser los dos". Claro, por supuesto que quieres ser los dos. Pero es útil hacer la pregunta: "¿Cuál eres verdaderamente?". Porque si eres un gerente, entonces rodeate de gente que pueda tener un don natural de liderazgo de saber la dirección, o adivinar el futuro y puede ser tu jefe, un compañero o gente que trabaja para ti.

Si eres más bien un líder, asegúrate de rodearte de alguien que sea muy bueno en mantener la dirección, que dirige esto, en tu equipo, en el de tu jefe o a tu alrededor. Y descubrí una y otra vez que la gente que entiende cuáles son sus puntos fuertes no abandonan la búsqueda de aprender más y naturalmente ser más completos. Pero la gente que sabe cuáles son sus puntos fuertes se puede complementar mucho mejor.

Una de las cosas que me gusta es la gente que ha demostrado una fortaleza en alguna parte. Cualquier currículum al que miro, lo primero que intento encontrar es el sitio en el que esta persona estuvo excelente. Y no me importa si es elaboración de canastas, deportes o lo que sea. Pero muéstrame un sitio en el que estuvieras sobresaliente. Porque si me muestras ese sitio, podré concluir que eso es un sitio en el que perseveraste, donde conocías lo bueno y lo malo, donde sabías que se necesitaba habilidades generales y refinamiento. Es decir, has atravesado muchos pasos que harán de ti un mejor gerente que siendo simplemente notable en todo. Ser sobresaliente en algún sitio, has probado lo que es ganar. Sabes lo que se necesita para llegar ahí. Y esas son lecciones que nunca se olvidan y que impactan de por vida.

Así que como compañía, ¿cómo ayudamos a la gente a identificar los puntos fuertes desde dentro? Una de las cosas es el proceso de evaluación.

Todos los gerentes odian escribir evaluaciones porque siempre sienten que es como la escuela. El dar una nota que no es buena. Siempre les encanta evaluar a los sobresalientes, eso es fácil porque todo son alabanzas y darles más proyectos.

Pero toda la gente que es notable o incluso simples aprobados, esta evaluación es algo muy tenso. Pero podría ser muchísimo mejor. Porque lo que un gran evaluador puede hacer es decir: "¿Sabes? Tengo unos retos para ti. Pero aquí están los pasos que podrías tomar para ascender". Y simplemente con hacer eso, simplemente con decirlo de esa manera, envías un par de mensajes. Una, presté atención a tus puntos fuertes y tus debilidades. Dos, creo que tienes que trabajar. Hay un mensaje firme. Pero tres, si haces este trabajo, ascenderás. Es decir, confío en ti. Y creo que este progreso es posible. Y por último, al estar dispuesto a tener esta conversación, posiblemente difícil, al invertir en ti, te estoy dando algo.

Y la mayor parte de la gente cuando mira hacia atrás en su carrera, reconoce, quizás tarde, que alguien que le dio una crítica dura en realidad hizo una gran inversión en él. Y que eso es uno de los mejores regalos que se puede dar. Y si como gerente, te pones a evaluar con esa perspectiva, que realmente tienes que dar algo, que tu trabajo es hacer que esta persona crezca una pulgada, incluso si eso significa dándole ayuda, ahora tienes en tus manos una misión positiva. Y con una misión positiva, invariablemente las cosas salen mucho mejor que si se trata de una evaluación negativa que ponga las cosas mal.

Así que una pulgada más alto es una de las frase que me encanta usar cuando hablo con empleados. Ese es el trabajo de todo gerente. Haz que tu equipo crezca una pulgada.