



Harvard Business Review

América Latina

Ponga el acento en sus fortalezas

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

Enero 2005

Reimpresión R0501G-E

Usted podría tener más que ganar desarrollando sus talentos y potenciando sus habilidades innatas que tratando de corregir sus debilidades. He aquí una manera sistemática de descubrir quién es usted en su mejor faceta.

Ponga el acento en sus fortalezas

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

La mayor parte de las veces, el feedback acentúa lo negativo. Durante las evaluaciones formales de empleados, las discusiones invariablemente se enfocan en “áreas de mejoramiento”, aun si la evaluación general es elogiosa. Informalmente, el escozor de las críticas dura más que el bálsamo de los elogios. Múltiples estudios han demostrado que las personas prestan una profunda atención a la información negativa. Por ejemplo, cuando se les pide recordar algún suceso emocional importante, las personas evocan cuatro recuerdos negativos por cada recuerdo positivo. No es de extrañar que la mayoría de los ejecutivos entregue y reciba evaluaciones de desempeño con el mismo entusiasmo de un niño que va camino al dentista.

El feedback tradicional y correctivo tiene su utilidad, desde luego; toda organización debe filtrar a sus empleados deficientes y asegurar que todo el mundo

se desempeñe a un nivel de competencia esperado. Lamentablemente, el feedback que expone defectos puede llevar a que ejecutivos talentosos inviertan demasiado en apuntalar o encubrir sus debilidades percibidas, o se impongan a sí mismos un molde que no les acomoda. Paradójicamente, ese foco en las áreas problema impide a las empresas obtener el mejor desempeño de su gente. Después de todo, es raro el jugador de fútbol que funciona igualmente bien en cualquier posición. ¿Por qué un centrodelantero innato habría de esforzarse por desarrollar su habilidad como defensa?

La alternativa, como los investigadores de Gallup Organization Marcus Buckingham, Donald Clifton y otros han sugerido, es fomentar la excelencia del centrodelantero identificando y explotando sus fortalezas únicas. Es una paradoja de la psicología humana que, mientras la gente recuerda las críticas, responde a los

elogios. Las primeras los hacen defensivos y, por ende, adversos al cambio, mientras que los segundos generan confianza y el deseo de desempeñarse mejor. Los ejecutivos que desarrollan sus fortalezas pueden alcanzar su máximo potencial. Este enfoque positivo no pretende ignorar o negar los problemas identificados por los mecanismos tradicionales de feedback. Más bien, ofrece una experiencia de feedback separada y única que compensa la información negativa. Permite a los ejecutivos sacar partido de fortalezas de las que podrían o no tener conciencia y contribuir así en mayor medida a sus organizaciones.

En los últimos años, hemos desarrollado una poderosa herramienta para ayudar a las personas a entender y potenciar sus talentos individuales. Denominado el ejercicio de Mejor Yo Reflejado (RBS, Reflected Best Self), nuestro método permite a los ejecutivos desarrollar un sentido de “lo mejor de sí” para incrementar su potencial futuro. El ejercicio RBS es sólo un ejemplo de los nuevos enfoques que están surgiendo de un campo de investigación llamado estudio organizacional positivo (POS, por sus siglas en inglés). Así como los psicólogos saben que las personas responden mejor a los elogios que a las críticas, los estudiosos del comportamiento organizacional están descubriendo que cuando las empresas se enfocan en atributos positivos, tales como la resiliencia y la confianza, pueden obtener impresionantes retornos económicos (para más sobre esta investigación, vea el recuadro “La organización positiva”). Miles de ejecutivos, así como los líderes futuros enlistados en escuelas de negocios alrededor del mundo, han completado el ejercicio RBS.

En las páginas siguientes, haremos un recorrido paso a paso por el ejercicio RBS y describiremos las percepciones y resultados que éste puede arrojar. Antes de proceder, valgan algunas advertencias. Primero, debe entender que la herramienta no está diseñada para alimentar su ego, sino asistirle en el desarrollo de un plan para actuar más eficazmente. Segundo, las lecciones generadas por el ejercicio RBS pueden eludirlo si usted no les presta genuina atención. Si está demasiado agobiado por presiones de tiempo y exigencias de trabajo, podría simplemente archivar la información y olvidarse de ella. Para ser eficaz, el ejercicio requiere compromiso, diligencia y seguimiento. Incluso puede ser útil tener un coach que lo mantenga enfocado. Ter-

cero, es importante efectuarlo en un momento del año distinto que la tradicional evaluación de desempeño, para que el feedback negativo de los mecanismos tradicionales no interfiera con los resultados del ejercicio.

Usado correctamente, el ejercicio RBS puede ayudarle a explotar áreas de potencial no reconocidas e inexploradas. Provisto de un proceso constructivo y sistemático para reunir y analizar información sobre su mejor yo, usted puede perfeccionar su desempeño en el trabajo.

Paso 1

Identifique a los interlocutores y pida feedback

La primera tarea en el ejercicio es recabar feedback de una variedad de personas dentro y fuera de su trabajo. Al reunir información de una variedad de fuentes –parientes, colegas antiguos y actuales, amigos, profesores, y así– usted puede desarrollar una comprensión mucho más amplia y rica de sí mismo que mediante una evaluación estándar de desempeño.

A medida que describamos el proceso del ejercicio de Mejor Yo Reflejado, destacaremos la experiencia de Robert Duggan (no es su nombre verdadero), cuyo proceso de autodescubrimiento es típico de los ejecutivos que hemos observado. Tras terminar una exitosa carrera en las fuerzas armadas a una edad bastante temprana y obtener un MBA en una prestigiosa escuela de negocios, Robert aceptó un puesto ejecutivo de nivel medio en una firma de servicios de TI. Pese a sus sólidas credenciales y experiencia de liderazgo, Robert se quedó relegado a la misma posición años tras año. Sus evaluaciones de desempeño eran generalmente buenas, pero no lo suficientemente sólidas para ponerlo en la senda del alto potencial. Distanciado, frustrado y abatido, Robert se agobió y desilusionó con su empresa. Su jornada de trabajo se parecía cada vez más a un episodio de *Survivor*.

Buscando mejorar su desempeño, Robert se inscribió en un programa de educación ejecutiva y realizó el ejercicio RBS. Como parte de este último, reunió feedback de 11 individuos de su pasado y presente que lo conocían bien. Seleccionó a un grupo diverso pero balanceado: su esposa y otros dos familiares, dos ami-

Laura Morgan Roberts (lroberts@hbs.edu) es profesora asistente de comportamiento organizacional en Harvard Business School, en Boston. Gretchen Spreitzer (spreitze@umich.edu), Jane Dutton (janedut@umich.edu) y Robert Quinn (requinn@umich.edu) son profesores de management y organización en Stephen M. Ross School of Business de University of Michigan, en Ann Arbor. Emily Heaphy (heaphye@umich.edu) es candidata a doctora en management y organización en Ross School of Business, y Brianna Barker (barkerba@umich.edu) es candidata a doctora en psicología organizacional en University of Michigan.

gos de su programa de MBA, dos colegas de su época en el ejército y cuatro colegas actuales.

Robert luego pidió a estos individuos que se refirieran a sus fortalezas, entregando ejemplos específicos de momentos en que él usó esas fortalezas de una manera significativa para ellos, para sus familias o equipos, o para sus organizaciones. Muchas personas, entre ellas Robert, se sienten incómodas pidiendo un feedback exclusivamente positivo, sobre todo a sus colegas. Acostumbrados a escuchar sobre sus fortalezas y debilidades simultáneamente, muchos ejecutivos se imaginan que cualquier feedback positivo será poco realista, incluso falso. A algunos también les preocupa que los interlocutores puedan interpretar la petición

como presuntuosa. Pero una vez que aceptan que el ejercicio les ayudará a mejorar su desempeño.

Al cabo de diez días, Robert recibió respuestas por e-mail de las 11 personas que describían instancias específicas en que él había hecho contribuciones importantes, entre ellas, el haber privilegiado la alta calidad pese a un plazo de entrega ajustado, haber sido inclusivo en su comunicación con un grupo diverso y haber desentrañado información crucial. Las respuestas que recibió lo sorprendieron. Como ex militar y profesional técnico con un MBA, Robert rara vez cedía a sus emociones. Pero al leer relato tras relato de sus interlocutores se sintió profundamente conmovido, como si estuviese escuchando discursos de aprecio en una fiesta ofrecida en su honor. Los relatos eran también sorprendentemente convincentes. Robert tenía más fortalezas de las que conocía (para más sobre el paso 1, vea el recuadro “Reuniendo feedback”).

>>Reuniendo feedback

Un paso crucial en el ejercicio de Mejor Yo Reflejado (Reflected Best Self) involucra solicitar feedback a parientes, amigos, profesores y colegas. El e-mail es una manera eficaz de hacerlo, no sólo porque es cómodo y rápido, sino también porque es fácil copiar y pegar las respuestas en una tabla de análisis como la de la página siguiente.

A continuación está el feedback que Robert, un ejecutivo que observamos, recibió de una actual compañera de trabajo y de un antiguo colega en el ejército.

De: Amy Chen

Para: Robert Duggan

Asunto: Re: Solicitud de feedback

Estimado Robert:

Una de las principales maneras en que agregas valor es que siempre defiendes hacer lo correcto. Por ejemplo, pienso en aquella vez en que estábamos retrasados con un proyecto para un importante cliente y la calidad comenzó a declinar. Tú convocaste una reunión y planteaste que teníamos dos opciones: sacarnos una nota C satisfaciendo los requerimientos básicos, o bien, obtener una A haciendo un excelente trabajo. Nos recordaste que podíamos contribuir a un mejor resultado. Al final, cumplimos el plazo y el cliente quedó muy contento con el resultado.

De: Mike Bruno

Para: Robert Duggan

Asunto: Re: Solicitud de feedback

Una de las principales maneras en que agregas valor es que persistes de cara a la adversidad. Recuerdo cuando ambos teníamos al mando tropas bajo una estricta seguridad. Estábamos recibiendo información contradictoria desde el frente y desde el cuartel general. Tú insististe en que las personas en el frente y las de la base se comunicaran pese a las fuertes presiones de tiempo. Esa información salvó nuestras vidas. Nunca perdiste la calma, y nunca dejaste de esperar o exigir lo mejor de todos los involucrados.

Paso 2

Reconozca patrones

En este paso, Robert buscó temas comunes en el feedback recibido, agregando a los ejemplos sus propias observaciones, y luego organizando toda la información en una tabla (para ver partes de la tabla de Robert, vea “Encontrando temas comunes”). Como muchos que participan en el ejercicio RBS, Robert esperaba que, dada la diversidad de los interlocutores, los comentarios que recibiría serían inconsistentes y hasta opuestos. En lugar de eso, se impresionó con su uniformidad. Los comentarios de su esposa y parientes eran similares a los de sus amigos del ejército y de sus colegas de trabajo. Todos mencionaban el coraje de Robert bajo presión, sus altos estándares éticos, su perseverancia, curiosidad, adaptabilidad, respeto por la diversidad y habilidades de formación de equipos. Robert comprendió de pronto que incluso sus conductas menores e inconscientes habían causado una enorme impresión en otros. En muchos casos, había olvidado los ejemplos específicos mencionados hasta que leyó el feedback, porque su comportamiento en esas situaciones le había parecido absolutamente natural.

El ejercicio RBS confirmó el sentido de sí mismo en el caso de Robert, pero

para quienes no están conscientes de sus fortalezas, el ejercicio puede ser realmente iluminador. Edward, por ejemplo, era un ejecutivo recién graduado de MBA en una empresa de automóviles. Sus colegas y subordinados eran mayores y más experimentados que él, y se sentía incómodo discrepando de ellos. Pero aprendió con el ejercicio RBS que sus pares apreciaban sus candidas miradas alternativas y respetaban la manera diplomática y respetuosa en que hacía sus afirmaciones. Como resultado, Edward se volvió más decidido a defender sus ideas, consciente de que su jefe y colegas lo escuchaban, aprendían de él y apreciaban lo que tenía que decir.

Otras veces, el ejercicio RBS arroja una luz más matizada sobre las habilidades que uno da por sentadas. Beth, por ejemplo, era una abogada que negociaba en nombre de organizaciones sin fines de lucro. Toda su vida le habían dicho que era buena escuchando, pero los interlocutores de su ejercicio mencionaron que su forma interactiva, empática y perceptiva de escuchar la hacían especialmente eficaz. La especificidad del feedback alentó a Beth a asumir el liderazgo en futuras negociaciones que requerían una comunicación delicada y diplomática.

Para personas por naturaleza analíticas, la porción de análisis del ejercicio sirve tanto para integrar el feedback como para desarrollar una perspectiva más amplia de sus capacidades. Janet, una ingeniera, pensaba que podía estudiar su feedback como estudiaría los planos técnicos de un puente colgante. Veía su “mejor yo reflejado” como algo para cuestionar y mejorar. Pero al leer los comentarios de su familia, amigos y colegas, se vio a sí misma en un contexto más amplio y más humano. Con el tiempo, los relatos que leyó sobre su entusiasmo y amor por el diseño la ayudaron a repensar el curso de su carrera hacia roles más ejecutivos, en los cuales pudiera liderar y motivar a otros.

Paso 3

Componga su autorretrato

El siguiente paso es escribir una descripción de sí mismo que sintetice y destile la información acumulada. La descripción debería entrelazar temas del feedback con sus propias observaciones en una amalgama de quién es usted en su mejor faceta. Los autorretratos no están diseñados para ser perfiles psicológicos y cog-

>>Encontrando temas comunes

Crear una tabla ayuda a encontrar un sentido al feedback reunido. Al agrupar ejemplos, usted puede comparar más fácilmente las respuestas e identificar temas comunes.

Tema común	Ejemplos dados	Posible interpretación
Ética, valores y coraje	<ul style="list-style-type: none"> • Adopto una postura cuando superiores y pares cruzan los límites del comportamiento ético. • No temo defender aquello en lo que creo. Encaro a las personas que tiran basura o que gritan a sus hijos en público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Doy lo mejor de mí cuando elijo lo correcto y más difícil por sobre lo fácil y equivocado. Obtengo aún más satisfacción cuando puedo enseñar a otros. Soy profesionalmente intrépido.
Curiosidad y perseverancia	<ul style="list-style-type: none"> • Abandoné una promisorio carrera militar para obtener mi MBA. • Investigué y resolví una falla de seguridad mediante un enfoque innovador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me gusta enfrentar nuevos desafíos. Tomo riesgos y persevero a pesar de los obstáculos.
Capacidad para formar equipos	<ul style="list-style-type: none"> • En la secundaria, formé un equipo de estudiantes que ayudó a mejorar los estándares académicos del colegio. • Soy flexible y estoy dispuesto a aprender de otros, y reconozco sus méritos cuando corresponde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me potencio cuando trabajo de cerca con otros.

nitivos completos. Más bien, deberían ser una imagen perceptiva que usted pueda usar como recordatorio de sus anteriores aportes y como una guía para la acción futura. El retrato en sí no debería ser un conjunto de puntos aislados, sino una composición en prosa que comience con la frase: “Cuando doy lo mejor de mí, yo...”. El proceso de escribir una narración de dos a cuatro párrafos cimienta la imagen de su mejor yo en su conciencia. El formato narrativo también ayuda a trazar nexos entre los asuntos en su vida que antes podían parecerle inconexos o no relacionados. Componer el retrato toma tiempo y exige una cuidadosa consideración, pero al final del proceso, usted debería terminar con una renovada imagen de quién es.

Al desarrollar su autorretrato, Robert recurrió a las palabras textuales que los otros usaron para describirlo, completando la imagen con su propio sentido de lo mejor de sí. Eliminó competencias que le parecían fuera de lugar. Esto no significó descartarlas, pero quería asegurarse de que el retrato general se sintiera auténtico y potente. “Cuando doy lo mejor de mí”, escribió Robert,

Defiendo mis valores y puedo hacer que otros entiendan por qué hacerlo así es importante. Elijo lo correcto, aunque sea más difícil, por sobre lo fácil y equivocado. Me gusta dar el ejemplo. Cuando estoy en plan de aprendizaje y me interesa y apasiona un proyecto, puedo trabajar intensa e incansablemente. Disfruto emprendiendo cosas que podrían asustar a otros o ser vistas como demasiado difíciles. Soy capaz de fijar límites y de encontrar alternativas cuando el enfoque actual no está funcionando. No siempre creo estar en lo cierto o saberlo todo, lo que inspira respeto en los demás. Trato de delegar y de reconocer los méritos de otros. Soy tolerante y abierto a las diferencias.

A medida que Robert desarrollaba su retrato, comenzó a comprender por qué no se había desempeñado de la mejor forma en el trabajo: carecía de un sentido de misión. En el ejército, encontraba satisfacción en la noción de que la seguridad de los hombres y mujeres bajo su mando, y del país al que servía, dependía de la calidad de su trabajo. Disfrutaba el sentido de trabajo en equipo y la variedad de los problemas a resolver. Pero como ejecutivo de TI a cargo del mantenimiento de rutina de productos de hardware, se sentía aburrido y aislado de otras personas.

El proceso de escritura de su retrato también ayudó a Robert a desarrollar un sentido más vívido y elaborado de lo que los psicólogos llamarían su “yo posible”: no sólo la persona que es en su trabajo del día a día, sino la persona que podría ser en contextos completamente diferentes. Los investigadores organizacionales han demostrado que cuando desarrollamos un sentido de

nuestro mejor yo posible, estamos mejor capacitados para efectuar cambios positivos en nuestras vidas.

Paso 4

Rediseñe su trabajo

Una vez que determinó sus fortalezas, el siguiente paso de Robert fue rediseñar su descripción de trabajo personal para subrayar aquello en lo que era bueno. Dado que el mantenimiento de rutina no le interesaba, su desafío fue idear una mejor correspondencia entre su trabajo y su mejor yo. Como la mayoría de los participantes del RBS, Robert descubrió que las fortalezas identificadas por el ejercicio podían ser aplicadas en su puesto actual. Esto implicaba realizar pequeños cambios en su manera de trabajar, en la composición de su equipo y en la forma de distribuir su tiempo (la mayoría de los trabajos tiene algún grado de libertad en estas tres áreas; el truco es operar dentro de las limitaciones establecidas de su puesto para rediseñar el trabajo en los márgenes, permitiéndole poner mejor el acento en sus fortalezas).

Robert comenzó programando reuniones con los diseñadores e ingenieros de sistemas, quienes le manifestaron sus dificultades para lograr que la información fluyera oportunamente entre sus grupos y el equipo de mantenimiento. Si la comunicación mejoraba, creía Robert, los nuevos productos no seguirían siendo presa de los serios y costosos problemas de mantenimiento vistos en el pasado. Provisto de una historia cuidadosamente documentada de esos problemas y de una nueva comprensión de sus naturales habilidades analíticas y creativas de formación de equipos, Robert comenzó a reunirse regularmente con los diseñadores e ingenieros para explorar mejores formas de evitar inconvenientes con nuevos productos. Las reuniones satisficieron dos de las necesidades más profundas de su mejor yo: estaba interactuando con más gente en el trabajo, y estaba aprendiendo activamente sobre diseño e ingeniería de sistemas.

Los esfuerzos de Robert no pasaron inadvertidos. Ejecutivos clave destacaron su iniciativa y su capacidad para colaborar entre funciones, así como el papel crucial que jugó en hacer más confiables los nuevos productos. También vieron cómo Robert reconocía los méritos de otros. En menos de nueve meses, su trabajo duro rindió frutos y fue promovido a director de programas. Además de recibir un salario más alto y mayor visibilidad, Robert disfrutaba más su trabajo. Se reencendió su pasión; se sentía intensamente vivo y auténtico. Cada vez que se sentía decaído o falto de energía, releía el feedback original que había recibido por e-mail. En situaciones difíciles, los mensajes le ayudaban a sentirse más resistente.

>>La organización positiva

El estudio organizacional positivo (POS, por sus siglas en inglés) es un área de investigación del comportamiento organizacional que se enfoca en las dinámicas positivas (como la fortaleza, la resiliencia, la vitalidad, la confianza, y así) que conducen a efectos positivos (como la mayor productividad y el mejor desempeño) en individuos y organizaciones. La palabra “positivo” se refiere a la inclinación afirmativa de la disciplina, “organizacional” remite a los procesos y condiciones que ocurren en contextos grupales y “estudio” refleja la rigurosidad, teoría, procedimientos científicos y definiciones precisas en los que se funda el enfoque.

La premisa del POS es que, al entender los motores del comportamiento positivo en el lugar de trabajo, las organizaciones pueden elevarse a nuevos niveles de logro. Por ejemplo, la investigación de Marcial Losada y Emily Heaphy en University of Michigan sugiere que cuando los individuos o equipos escuchan cinco comentarios positivos por cada comentario negativo, liberan una cantidad de energía positiva que impulsa niveles más altos de desempeño individual y grupal. Kim Cameron, un investigador del POS, ha demostrado cómo este enfoque positivo ha ayudado a los trabajadores de Rocky Flats, un emplazamiento nuclear en Colorado, a ejecutar una labor difícil y peligrosa en tiempo récord. Iniciado en 1995 con una duración estimada de 70 años y un costo de US\$ 36.000 millones, el proyecto de limpieza de Rocky Flats tiene contemplado culminar ahora en diez años, a un costo de menos de US\$ 7.000 millones. Kaiser-Hill, la empresa a cargo de la limpieza, reemplazó una cultura de negación por otra que fomentaba la flexibilidad de los empleados y celebraba los logros. El resultado fue que los empleados desarrollaron nuevos procedimientos que eran rápidos, inteligentes y seguros.

El POS no adopta una teoría o marco específico, sino que recurre a todo el espectro de teorías organizacionales para explicar y predecir el alto desempeño. En tal sentido, una parte central de la misión del POS es crear casos, herramientas y evaluaciones que puedan ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas. El ejercicio de Mejor Yo Reflejado es sólo un ejemplo de los tipos de herramientas prácticas disponibles del POS (para más información sobre el POS, visite el sitio web de University of Michigan en www.bus.umich.edu/positive/).

Robert fue capaz de potenciar sus fortalezas para desempeñarse mejor, pero hay casos en que los hallazgos del RBS chocan con las realidades laborales de una persona. Esto fue lo que ocurrió a James, un ejecutivo de ventas que nos dijo estar “en un mundo de sufrimiento” debido a su situación laboral. Incapaz de cumplir sus ambiciosas metas de ventas, cansado de volar alrededor del globo para apagar incendios y con su vida familiar al borde del colapso, James había sufrido suficiente. El ejercicio RBS reveló que daba lo mejor de sí cuando dirigía personas y lideraba el cambio, pero estas habilidades naturales no podían ser puestas en práctica en su actual trabajo. Poco después de realizar el ejercicio, renunció a su puesto e inició su propia empresa exitosa.


Otras veces, los hallazgos ayudan a los ejecutivos a

aspirar a posiciones impensadas en sus propias organizaciones. Sarah, una administradora de alto nivel en una universidad, compartió su retrato de mejor yo con colegas clave y les pidió que la ayudaran a identificar mejores maneras de explotar sus fortalezas y talentos. Éstos sugirieron que ella sería una candidata ideal para una nueva posición ejecutiva. Antes, nunca había considerado postular al cargo, creyéndose no calificada. Para su sorpresa, superó cómodamente a los otros candidatos.

Más allá de lo bueno

Hemos mencionado que si bien la gente recuerda las críticas, su conciencia de las faltas no necesariamente se traduce en un mejor desempeño. A partir de esa comprensión, el ejercicio RBS le ayudará a recordar sus fortalezas y armar un plan para desarrollarlas. Conocer sus fortalezas también le entrega una mejor idea de cómo lidiar con sus debilidades, ayudándole a ganar la confianza necesaria para abordarlas. Le permite decir: “Soy muy bueno liderando, pero pésimo con los números. Así que, en lugar de enseñarme matemáticas recuperativas, consíganme un buen socio financiero”. También le permite ser más claro al abordar sus áreas de debilidad como jefe. Cuando Tim, un ejecutivo de servicios financieros, recibió feedback de que era un excelente coach y muy bueno escuchando, también se hizo más consciente de que tenía la tendencia a

gastar demasiado tiempo dando ánimo y demasiado poco controlando a sus empleados. Susan, una alta ejecutiva de publicidad, tenía el problema opuesto: si bien su feedback elogiaba su enfoque de gestión orientado a los resultados, quería asegurarse de no haber perdido la oportunidad de dejar espacio a sus empleados para aprender y cometer errores.

En último término, la orientación basada en fortalezas del ejercicio RBS le ayudará a superar la barrera de lo “suficientemente bueno”. Una vez que descubra quién es usted en su mejor faceta, podrá usar sus fortalezas para amoldar mejor las posiciones que decida ocupar, tanto ahora como en la siguiente fase de su carrera. 

Reimpresión R0501G-E