



GUÍA ACADÉMICA

# PRIMERO, ROMPA TODAS LAS REGLAS

Marcus Buckingham  
y Curt Coffman

## Sinopsis

El contenido y conclusiones derivadas del libro, fundamentados en el estudio experimental más amplio publicado hasta la fecha, constituyen una valiosa oportunidad para redefinir conceptos respecto a las características de los gerentes excepcionales, la naturaleza del talento, el qué y el cómo del logro y de la optimización del recurso humano. Demuestra que si nos atrevemos a ir en contravía, incluso de esquemas o conductas aceptadas, vamos a ser mucho más productivos, felices y certeros en conseguir los logros propuestos y de las personas a nuestro cargo.

Las guías académicas de la Biblioteca de Administración y Gerencia (BAG) de Editorial Norma son un instrumento para uso en las aulas educativas. Es un material pedagógico complementario, escrito por expertos en cada tema con el objeto de sugerir a los docentes y estudiantes actividades que mejoren su comprensión de los libros publicados en esta colección. Esta guía fue elaborada por Guillermo Villacrés Cárdenas, M.Sc. para Carvajal Educación. No tiene valor comercial.

© Carvajal Educación S.A.S., 2012. Material educativo sin valor comercial.

Un gerente excelente sabe que cada colaborador es diferente, elige el que tiene el talento específico para la función que quiere que desarrolle e invierte su tiempo y energía en alentar a los mejores a lograr la excelencia continuada, a partir de la autogerencia de sí mismos. El enfoque parte de datos de la neurociencia, disciplina que demuestra que las conexiones neuronales que soportan los talentos y conductas similares se establecen antes de la adolescencia, momento en el cual se perfilan talentos definidos como “autopistas de cuatro carriles”, que generan patrones específicos de pensamiento, sentimiento y acción.

Neurológicamente tenemos “autopistas de cuatro carriles” y “terrenos baldíos” en lo que se refiere al desarrollo de talentos específicos. No obstante, los datos científicos derivados del estudio permiten afirmaciones en contravía de las creencias anteriores sobre el talento, su posibilidad de desarrollo y su manejo aplicado a la gerencia.

Existen tres categorías básicas del talento: impulso, mente y relación. Aunque la combinación de talentos y comportamientos recurrentes que emanan de estos permanecerá estable a lo largo de la vida, da carácter al individuo y por mucho que se desee ser diferente seguirá siendo el mismo, podrá desarrollar de forma deliberada y sistemática determinadas competencias y destrezas.

Así, el arte y la ciencia de la gerencia es detectar el talento, facilitar su concordancia con la función asignada, y reconocer y descubrir la individualidad de cada colaborador, incluyendo el qué y el cómo de sus destrezas para orientar su crecimiento acorde con sus fortalezas para el logro personal y organizacional.

## Objetivo general de aprendizaje

El objetivo principal de aprendizaje del libro es romper el mito de que “cualquiera puede hacer bien cualquier cosa que se proponga”, si se esfuerza al máximo por adquirir el talento requerido. Esta creencia errónea lleva a pensar que si una persona que ha sido seleccionada para un cargo no se desempeña de la mejor manera, es porque carece de voluntad para hacerlo.

El estudio en que se basa el libro demuestra que, ante todo, está la disposición natural de las personas, y que la clave es saber detectar su talento (que es innato) y darle tareas que impulsen el desempeño y crecimiento del mismo (desarrollo de fortalezas).

### **Acerca de los autores**

Marcus Buckingham ha liderado el esfuerzo que la Organización Gallup ha hecho desde hace veinte años por identificar las características esenciales de los gerentes excepcionales y de los mejores sitios de trabajo. También es conferenciante de nivel superior del Instituto Gallup para el Liderazgo.

Curt Coffman es líder global de la Práctica de la Organización Gallup sobre Gestión del Sitio de Trabajo y asesor sobre el desarrollo de sitios de trabajo productivos, orientados hacia el cliente.

## Objetivos específicos de aprendizaje

1. Orientarse hacia el reconocimiento del talento, sus diversos tipos y las llaves para activarlo.
2. Descubrir cómo “ir en contravía” y lograr resultados. Atreverse a romper las reglas y los mitos relativos a la capacidad que todos tenemos de ser buenos para lo que sea, si así lo queremos.
3. Saber cómo dirigir esquivando las debilidades, para convertirlas solo en un vacío de talento.
4. Reconocer la fuerza que tienen el reconocimiento, la afiliación y la posibilidad de crecimiento, para determinar el desempeño óptimo.
5. Integrar al repertorio gerencial “las cuatro llaves” para facilitar el óptimo desempeño y dominar la guía práctica para hacerlas girar.

## Competencias para desarrollar

- Capacidad para reevaluar paradigmas y apertura a nuevas ideas.
- Enfoque apreciativo —focalizarse en lo bueno que hay—, en lo que algo o alguien puedan aportar y en cómo capitalizarlo.
- Valoración de diversos tipos de talento y de cómo hay que darles el lugar para que se desarrollen.
- Observación y análisis de comportamientos (por parte de los colaboradores) que señalan talentos latentes o con potencial de mayor desarrollo.
- Planeación estratégica con cada colaborador, para capitalizar su talento y facilitar que este se traduzca en ejecución.
- Retroalimentación adecuada y oportuna de los colaboradores.
- Rutina de gestión de desempeño.

## Actividades individuales y grupales

### Actividad individual

El primer paso es que usted esté decidido a descubrir sus talentos más importantes y el tipo de actividad en la cual tendría mayores posibilidades de cumplir sus logros laborales y satisfacciones personales. Es el primer paso para comenzar el proceso que indica el libro *Primero, rompa todas las reglas*. Familiarícese con los contenidos del libro y analice las siguientes situaciones que se presentan y responda de acuerdo con lo planteado por los autores: ¿cuál de las siguientes tres opciones elegiría o qué combinaciones de las tres haría para descubrir efectivamente sus fortalezas? Justifique brevemente su elección.

- a. Primero haría un listado de las que considero mis fortalezas de manera individual y luego pediría retroalimentación de una persona cercana que me haya visto en acción.
- b. Haría una prueba para descubrir fortalezas y, con base en los resultados, inferiría cuáles son mis talentos y buscaría el rol laboral que me permitiera ponerlos en acción.
- c. Le pediría a un colega que enumerara los talentos que percibe en mí y que luego él sugiera el tipo de rol laboral más conveniente y que coincide con estos.

### Actividad grupal

Proponga a los estudiantes la siguiente situación: Suponga que usted acaba de ser nombrado en una nueva compañía como Gerente Comercial y tiene un equipo de 25 personas a cargo. El presidente de la compañía lo ha familiarizado con la estrategia comercial y la productividad que espera de parte del equipo. El presidente ha sido enfático en pedirle un mejor desempeño

con el mismo equipo de personas. Su desafío es facilitar que este logre un resultado por encima del 30% respecto al año anterior. Su tarea es identificar los pasos que debe seguir para programar estratégicamente la reunión, con el fin de lograr el resultado esperado.

**Procedimiento sugerido:** Redacte un correo electrónico para los miembros de su equipo, en el que aparezca esta oración:

**“EL ÉXITO DEPENDE DE SABER APROVECHAR LO QUE UNO ES,  
NO DE TRATAR DE CORREGIR LO QUE UNO NO ES”**

Cite a la reunión y especifique el objetivo de la misma. Motive a los integrantes del equipo a traer ideas y propuestas y enumere los pasos que usted tiene en mente sobre cómo aprovechar las fortalezas individuales para el logro de las metas.

## Opciones de evaluación

Las siguientes preguntas pueden ayudar a verificar el nivel de apropiación de los conceptos explicados en este libro:

1. ¿Qué es el talento y por qué hay que saber reconocerlo, saber lo que constituye “un filtro” y aprovecharlo para ser un excelente gerente?
2. ¿Cuáles son los principales mitos respecto al talento y cómo afectan el desempeño de los colaboradores y el logro global de la empresa?
3. ¿Cuáles son los retos más significativos que enfrentan los gerentes hoy en día?
4. ¿Cuáles son los tres tipos de talento y en qué casos se podrían aplicar?
5. ¿Qué importancia tiene el encontrar “complementos” o aliados para tener éxito?

6. De las doce preguntas usadas para la investigación, ¿cuáles son las más importantes para asegurar la permanencia y el buen desempeño? ¿Por qué?
7. Desde su perspectiva, ¿qué hace tan valioso y único el estudio en el cual se basa el libro que acaba de leer?
8. ¿Por qué, según la investigación en la cual se basa el libro, se habla de romper todas las reglas y también de la necesidad de cumplir las normas de la compañía?



## Glosario

**Destrezas:** Habilidades específicas que se pueden adquirir con la capacitación adecuada, acorde con la orientación natural del individuo

**Llave:** Principio que orienta la acción del gerente para detectar, incrementar y usufructuar talento.

**Reparto:** El papel que el gerente asigna a cada miembro de su equipo, acorde con su talento y las destrezas que exige su función.

**Talentos:** Son “autopistas de cuatro carriles” de la mente, en las que se forjan patrones recurrentes de pensamiento, sentimiento o comportamiento, que concuerdan con la acción asignadas.

**Talentos impulsores:** Son aquellos que mueven a actuar, a responder ante un desafío. Actúan como motivaciones. Por ejemplo, la falta de resultados impulsa a buscar otra forma de lograrlos.

**Talentos mentales o cognitivos:** Permiten observar, analizar, evaluar, planear, organizar, integrar y aprender de la experiencia.

**Talentos relacionales:** Permiten interactuar con las personas, establecer buenas relaciones, saber cómo comunicarse de forma contextualizada, lograr ponerse en el lugar del otro y capturar la fidelidad del cliente.

## Bibliografía sugerida

- Buckingham, M. y Cliffman, C. (2012). *Ahora, descubra sus fortalezas*. Bogotá: Editorial Norma, Colección BAG.
- Rath, T. (2007). *Strengths Finder 2.0*, Nueva York: Gallup Press.
- McChesney, C., Covey, S. & Huling, J. (2012). *The 4 Disciplines of Execution*. Nueva York: Free Press.

# Respuestas

## Actividad individual

La mejor opción es a), pues combina el autoconocimiento y reflexión personal, con la percepción de otros que han visto sus talentos en acción. Esto permite ampliar su visión sobre sí mismos y hacer sugerencias respecto a cómo lograr su objetivo.

## Actividad grupal

1. El talento es un patrón recurrente de comportamiento que concuerda con la función asignada. Se relaciona con el filtro o manera característica de responder al mundo que nos rodea.
2. El principal mito es la noción de que cualquiera puede lograr cualquier cosa en que se empeñe, creencia que implica el confundir los talentos con las destrezas y los conocimientos. Se puede desperdiciar mucho tiempo y dinero tratando de enseñar algo que no es posible de enseñar.
3. Romper paradigmas y orientarse a detectar, activar, potencializar y facilitar la aplicación del talento, sumado al reconocimiento de la importancia que tiene el enfoque apreciativo hacia los colaboradores. Saber retroalimentarlos de forma positiva y permitir que experimenten que auténticamente son tenidos en cuenta.
4. **Talentos impulsores:** explican el *porqué* de una persona, la motivación para esforzarse más, para responder a un desafío, para madurar, etc.

**Talentos mentales:** Explican el *cómo* de una persona

**Talentos relacionales:** Tratan del *quién* de una persona, explican en quién confía, con quién establece relaciones, con quién se enfrenta

o ante quién es indiferente. Qué le gusta, cómo maneja la confianza y la confrontación.

5. Todas las personas son únicas, con distintos talentos, unos elevados, otros bajos... El triunfador se asocia con personas que lo complementen: si tiene gran talento relacional requiere, por ejemplo, el apoyo de una persona de alto talento mental, con excelente capacidad analítica, organización y disciplina.

6. ¿En mi trabajo tengo la oportunidad de hacer cada día lo mejor que sé hacer?

¿En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?

¿Tengo un buen amigo en el trabajo?

¿En los últimos seis meses alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso? ¿Por qué?

7. Es el primero que se ha hecho con una población tan amplia, con tantos gerentes y en diversos países. El procedimiento investigativo es riguroso, se puede replicar y aporta guías para aprovechar las herramientas propuestas.
8. El romper las reglas, el ir en contravía al “sentido común”, permite respetar la individualidad, descubrir y dar oportunidad para que surja y se desarrolle el talento de cada uno. Las normas son los pilares del aprendizaje.