

ARQUITECTURA DE TALENTO ENTRE SOCIOS

Mapa de Socios

Comprender cómo aporta cada uno, dónde se duplican y qué acuerdos necesitan para dirigir con claridad.

Grupo Anónimo — caso demostrativo

Socio A · Socio B · Socio C

3 socios evaluados · 21/08/2026 · Documento confidencial

Construido a partir del Reporte de Arquitectura de Talento de cada socio (Lectura de Dirección).
CliftonStrengths® no define quién manda: aporta un lenguaje común para comprender contribuciones y diseñar reglas de decisión más claras.

LECTURA DEL MAPA

El problema no siempre es el desacuerdo. A veces es no saber cómo trabaja cada uno.

Este mapa integra los perfiles individuales de los socios para hacer visible algo que en la operación diaria se discute sin nombrarlo: quién aporta qué, en qué asuntos dos personas están haciendo lo mismo y qué decisiones se están tomando sin una regla acordada. Todo lo que sigue son hipótesis de trabajo. La sesión de acuerdos es la que las confirma o las descarta con la evidencia que ustedes ya tienen.

LAS CUATRO PALABRAS QUE USA ESTE MAPA

COMPLEMENTA

Ven el asunto desde lados distintos. Sirve, si se dice en voz alta.

TRASLAPA

Los dos aportan lo mismo ahí. El lado contrario queda sin defensor.

REQUIERE ACUERDO

Hoy se resuelve por costumbre. Conviene resolverlo por regla.

PUNTO CIEGO

Todo el grupo se inclina igual. Nadie representa lo contrario.

LO QUE ESTE MAPA NO HACE

No decide quién manda, quién dirige ni cómo se reparte la propiedad.

No evalúa desempeño, competencia ni valor de la aportación de nadie.

No sustituye el convenio de accionistas ni la asesoría legal o fiscal.

No sirve para seleccionar, promover ni remover a ninguna persona.

No compara socios entre sí: un perfil no es mejor que otro, es distinto.

CliftonStrengths® es una herramienta de desarrollo y así se usa aquí. Una tendencia medida no es una fortaleza garantizada: el talento se vuelve fortaleza con inversión y consciencia, y se confirma con resultados sostenidos, nunca con un documento.

LOS SOCIOS

Cada socio se entiende. Después, el grupo aprende a coordinarse.

Cada ficha resume el tema de mayor energía del socio, las condiciones en las que rinde por encima de su promedio y la señal de que esa fuerza se está saliendo de rango. Esa señal no es un defecto: es el precio que cobra una fortaleza usada sin freno.

PARA LEER ESTA PÁGINA

Pregúntense: ¿En qué me reconozco y qué me suena ajeno de mi propia ficha?

Marquen: una frase de cada ficha ajena que explique algo que ya les había pasado.

Socio A

Fundador · Operación

Mayor energía: Ejecutar · Ejecutar 6 · Influir 4

Logrador **Mando** **Enfoque** **Competitivo** **Responsabilidad**

Aporta. Mide su día por lo terminado, no por lo trabajado; el pendiente sin cerrar le pesa aunque el día haya sido productivo.

Rinde cuando. Metas claras, volumen de trabajo real y libertad para avanzar sin fricción administrativa.

Señal de sobreextensión. Termina el día agotado sin poder nombrar qué cambió gracias a lo hecho.

Socio B

Socio · Comercial y clientes

Mayor energía: Construir Relaciones · Influir 3 · Construir 7

Sociable **Comunicación** **Positivo** **Individualización** **Maximizador**

Aporta. Construye vínculos rápido con desconocidos; abre puertas y redes que el resto del equipo aprovecha después.

Rinde cuando. Flujo constante de gente nueva: ventas, alianzas, representación, apertura de mercados.

Señal de sobreextensión. En el momento de pedir apoyo, la red amplia no responde.

Socio C

Socio inversionista · Consejo

Mayor energía: Pensamiento Estratégico · Ejecutar 2 · Pensamiento 8

Análítico **Deliberativo** **Estratégico** **Intelección** **Contexto**

Aporta. Exige evidencia antes de aceptar conclusiones; encuentra el dato que contradice la narrativa cómoda.

Rinde cuando. Acceso a datos, tiempo para examinarlos y decisiones que respetan la evidencia.

Señal de sobreextensión. Su primera reacción a toda propuesta es la objeción, nunca la construcción.

Si algo le suena ajeno, no lo tachen. A veces señala una tendencia que la persona ejerce sin darse cuenta y que los demás sí ven. Esa diferencia entre lo que uno cree que aporta y lo que el resto percibe suele ser el material más útil de la sesión.

DOMINIOS CLIFTONSTRENGTHS®

La energía de cada socio por dominio.

PARA LEER ESTA PÁGINA

Pregúntense: ¿Qué dominio carga una sola persona en este grupo?

Marquen: el dominio con menos cobertura y quién lo sostiene hoy.

Conteo de los diez temas dominantes de cada socio, agrupados en los cuatro dominios de Gallup. Es la capa con más respaldo de este documento y no es interpretación de C&N.

	EJECUTAR	INFLUIR	CONSTRUIR RELACIONES	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
Socio A	6	4	0	0
Socio B	0	3	7	0
Socio C	2	0	0	8

EL RESPALDO DE ESTA CAPA

Gallup reporta la correlación de cada dominio con el rasgo del modelo de los Cinco Grandes que le corresponde, corregida por confiabilidad. Los cuatro dominios se anclan al modelo de personalidad mejor validado que existe. Eso respalda *qué* mide cada dominio; no significa que prediga desempeño. La relación entre rasgos de personalidad y desempeño laboral es real pero modesta, y los metaanálisis recientes la han revisado a la baja.

Ejecutar	Responsabilidad	0.49
Influir	Extraversión	0.58
Construir Relaciones	Amabilidad	0.59
Pensamiento Estratégico	Apertura	0.73

Fuente: reporte técnico de CliftonStrengths®, Gallup, Inc. CliftonStrengths® y los nombres de los 34 temas son marcas registradas de Gallup, Inc. C&N es una consultoría independiente, no afiliada a Gallup.

EJES DE DECISIÓN

Las diferencias pueden convertirse en arquitectura.

Lectura de C&N sobre el perfil de cada socio. La página anterior es medición; esta es interpretación, y por eso se confirma en la sesión.

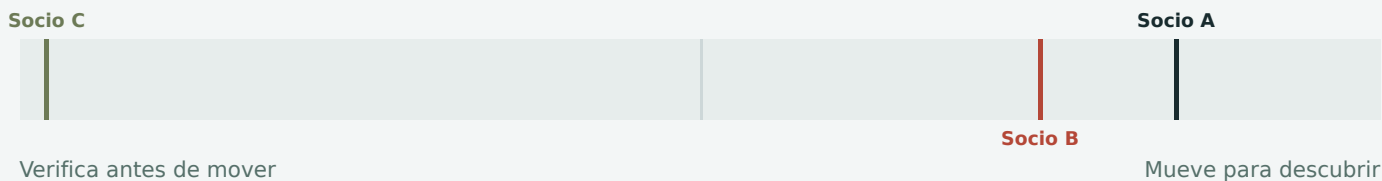
Estos tres ejes no miden capacidad ni valor: describen hacia dónde tiende la energía de cada quien al decidir. Marcas separadas son un contrapeso natural. Marcas juntas quieren decir que ahí los dos aportan lo mismo, y que el argumento contrario no tiene quién lo sostenga en la mesa.

PARA LEER ESTA PÁGINA

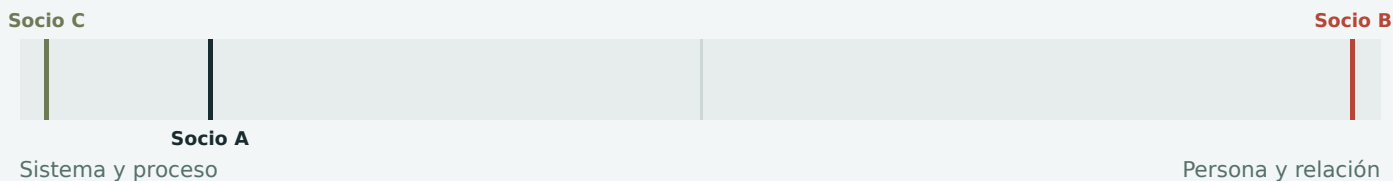
Pregúntense: ¿Dónde estamos lejos y dónde estamos encima uno del otro?

Marquen: el eje donde las marcas están más separadas y el eje donde están más juntas.

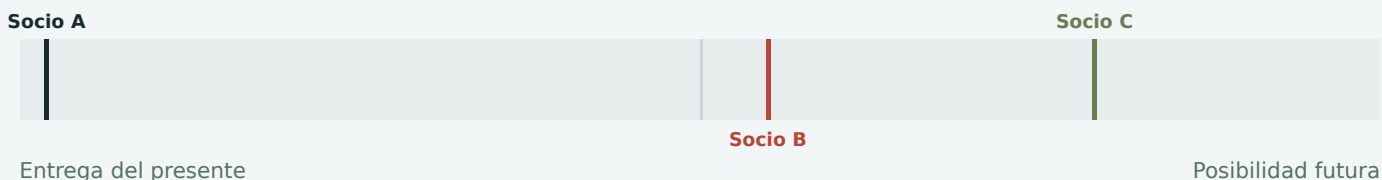
RITMO



FOCO



HORIZONTE



Ninguna posición es la correcta. El centro de cada barra es el promedio de la gente, no el punto medio de una escala. Y un eje no indica quién debe conducir un asunto: indica dónde conviene ponerse de acuerdo antes de que el tema llegue a la mesa con prisa.

Ritmo: Webster & Kruglanski (1994) · Janis & Mann (1977). Foco: estudios de Ohio State · Judge, Piccolo & Ilies (2004, JAP). Horizonte: March (1991, Organization Science) · Zimbardo & Boyd (1999).

CONFIGURACIONES POSIBLES

¿Qué se abre si cada uno convierte su tema en fortaleza?

PARA LEER ESTA PÁGINA

Pregúntense: ¿En cuál de los cuatro escenarios estamos hoy, con evidencia?

Marquen: el escenario que reconocen y la señal que lo confirma o lo desmiente.

Un tema alto es una tendencia, no una fortaleza. Cada cuadro muestra los cuatro escenarios según quién haya desarrollado el suyo, y cierra con una señal observable para que ustedes confirmen cuál les corresponde.

Socio A × Socio B

Personas y sistema LECTURA C&N

	Socio A lo desarrolla	Socio A todavía no
Socio B lo desarrolla	LO QUE SE ABRE Toda decisión que toca gente y proceso pasa por los dos, en un orden acordado: Socio A revisa la consecuencia estructural, Socio B revisa la consecuencia humana, y queda claro de antemano quién cierra.	Se cuida a las personas y el proceso se ajusta después, con costo acumulado.
Socio B todavía no	El proceso queda impecable y la gente se entera al final.	DONDE SUELEN ESTAR HOY Lo que para uno es sensibilidad, para el otro es falta de rigor, y la discusión se vuelve sobre el carácter en vez de sobre la decisión.

Se nota en que las decisiones difíciles se comunican una sola vez y no hay que volver a explicarlas.

Sostén de los acuerdos DOMINIO EJECUTAR · GALLUP

	Socio A lo desarrolla	Socio A todavía no
Socio B lo desarrolla	LO QUE SE ABRE Los acuerdos de esta sesión tienen quién los sostenga de los dos lados. La regla que lo aprovecha: cada acuerdo sale con un responsable nombrado y una fecha de revisión, porque con esta combinación el seguimiento sí ocurre.	Socio B termina cargando el seguimiento de lo acordado entre los dos, y con el tiempo eso se siente como desbalance aunque nadie lo diga.
Socio B todavía no	Socio A termina cargando el seguimiento de lo acordado entre los dos, y con el tiempo eso se siente como desbalance aunque nadie lo diga.	DONDE SUELEN ESTAR HOY Los acuerdos se toman bien y se disuelven solos. No por falta de voluntad: porque a ninguno de los dos le nace perseguir el cumplimiento. Conviene apoyarse en un tercero o en un sistema, no en la buena intención.

Se nota en que el acta de la sesión anterior se revisa sin que nadie tenga que recordarla.

CONFIGURACIONES · CONTINUACIÓN

Las parejas restantes.

Socio A × Socio C

Presente y futuro LECTURA C&N

	Socio A lo desarrolla	Socio A todavía no
Socio C lo desarrolla	LO QUE SE ABRE Las dos conversaciones tienen espacio propio: Socio A conduce el compromiso del trimestre y Socio C conduce la apuesta del año, con presupuesto y calendario separados para que no compitan.	Se exploran oportunidades mientras la entrega del mes se sostiene sola.
Socio C todavía no	El año en curso se cumple y la siguiente fuente de ingreso nunca arranca.	DONDE SUELEN ESTAR HOY Ambas conversaciones caen en la misma junta y siempre gana lo urgente.

Se nota en que hay un renglón de presupuesto que nadie recorta cuando el mes viene apretado.

Sostén de los acuerdos DOMINIO EJECUTAR · GALLUP

	Socio A lo desarrolla	Socio A todavía no
Socio C lo desarrolla	LO QUE SE ABRE Los acuerdos de esta sesión tienen quién los sostenga de los dos lados. La regla que lo aprovecha: cada acuerdo sale con un responsable nombrado y una fecha de revisión, porque con esta combinación el seguimiento sí ocurre.	Socio C termina cargando el seguimiento de lo acordado entre los dos, y con el tiempo eso se siente como desbalance aunque nadie lo diga.
Socio C todavía no	Socio A termina cargando el seguimiento de lo acordado entre los dos, y con el tiempo eso se siente como desbalance aunque nadie lo diga.	DONDE SUELEN ESTAR HOY Los acuerdos se toman bien y se disuelven solos. No por falta de voluntad: porque a ninguno de los dos le nace perseguir el cumplimiento. Conviene apoyarse en un tercero o en un sistema, no en la buena intención.

Se nota en que el acta de la sesión anterior se revisa sin que nadie tenga que recordarla.

CONFIGURACIONES · CONTINUACIÓN

Las parejas restantes.

Socio B × Socio C		
Personas y sistema LECTURA C&N		
	Socio B lo desarrolla	Socio B todavía no
Socio C lo desarrolla	LO QUE SE ABRE Toda decisión que toca gente y proceso pasa por los dos, en un orden acordado: Socio C revisa la consecuencia estructural, Socio B revisa la consecuencia humana, y queda claro de antemano quién cierra.	El proceso queda impecable y la gente se entera al final.
Socio C todavía no	Se cuida a las personas y el proceso se ajusta después, con costo acumulado.	DONDE SUELEN ESTAR HOY Lo que para uno es sensibilidad, para el otro es falta de rigor, y la discusión se vuelve sobre el carácter en vez de sobre la decisión.
Se nota en que las decisiones difíciles se comunican una sola vez y no hay que volver a explicarlas.		
Sostén de los acuerdos DOMINIO EJECUTAR · GALLUP		
	Socio B lo desarrolla	Socio B todavía no
Socio C lo desarrolla	LO QUE SE ABRE Los acuerdos de esta sesión tienen quién los sostenga de los dos lados. La regla que lo aprovecha: cada acuerdo sale con un responsable nombrado y una fecha de revisión, porque con esta combinación el seguimiento sí ocurre.	Socio C termina cargando el seguimiento de lo acordado entre los dos, y con el tiempo eso se siente como desbalance aunque nadie lo diga.
Socio C todavía no	Socio B termina cargando el seguimiento de lo acordado entre los dos, y con el tiempo eso se siente como desbalance aunque nadie lo diga.	DONDE SUELEN ESTAR HOY Los acuerdos se toman bien y se disuelven solos. No por falta de voluntad: porque a ninguno de los dos le nace perseguir el cumplimiento. Conviene apoyarse en un tercero o en un sistema, no en la buena intención.
Se nota en que el acta de la sesión anterior se revisa sin que nadie tenga que recordarla.		

SÍNTESIS DEL CRUCE

Lo que ninguna pareja explica por sí sola.

PARA LEER ESTA PÁGINA

Pregúntense: ¿Qué de esto ya sabíamos y nunca habíamos puesto por escrito?

Marquen: el hallazgo que abre la sesión de acuerdos.

Las páginas anteriores leen a los socios de dos en dos. Esta lee al grupo completo: una diferencia que aparece en varias parejas deja de ser un asunto entre dos personas y pasa a ser una regla que le falta a la sociedad.

SÍNTESIS DEL CRUCE

Un acuerdo que aparece en varios pares no es una tensión entre dos personas: es una regla que le falta a la sociedad completa. Estos son los que más se repiten.

- x2** Indispensable: un orden escrito para las decisiones que tocan gente y proceso a la vez — quién revisa primero, quién después y quién cierra.
- x1** Definir hasta qué monto y hasta qué plazo puede comprometerse uno solo cuando el retorno llega a más de un año.
- x1** Indispensable: separar presupuesto y agenda de lo que sostiene el año en curso frente a lo que construye el siguiente. Mientras compitan por el mismo espacio, siempre gana lo urgente.

No aparece duplicidad de conducción entre pares. La sesión de acuerdos puede empezar por las decisiones de la página siguiente en vez de por las personas.

DECISIONES CRÍTICAS

Cuando todos son dueños, ¿quién decide qué?

PARA LEER ESTA PÁGINA

Pregúntense: ¿Cuál de estas ocho ya nos pasó sin que hubiera una regla?

Marquen: las tres que van primero a la sesión de acuerdos.

Ocho decisiones que toda sociedad enfrenta. Para cada una se indica quién se inclina de forma natural a conducirla, quién funciona como contrapeso y qué acuerdo hace falta dejar por escrito. La inclinación es una hipótesis: la sesión de acuerdos define al responsable real, que puede ser otro por razones de negocio.

Entrada de un socio o inversionista nuevo

Se inclina: **Socio B** · Contrapeso natural: Socio C

Acuerdo pendiente: Quién negocia, quién revisa condiciones y con qué mayoría se aprueba.

CONDUCTOR CLARO**Inversión mayor, deuda o compromiso de capital**

Se inclina: **Socio C** · Contrapeso natural: Socio A

Acuerdo pendiente: Monto a partir del cual la decisión deja de ser individual.

CONDUCTOR CLARO**Contratación o salida de una posición clave**

Se inclina: **Socio B** · Contrapeso natural: Socio C

Acuerdo pendiente: Quién decide y a quién se consulta antes de comunicar.

CONDUCTOR CLARO**Precio, márgenes y condiciones comerciales**

Se inclina: **Socio A** · Contrapeso natural: Socio C

Acuerdo pendiente: Rango en el que cada quien puede mover el precio sin consultar.

CONDUCTOR CLARO**Apertura de una línea, producto o mercado nuevo**

Se inclina: **Socio C** · Contrapeso natural: Socio A

Acuerdo pendiente: Cuánto se puede explorar antes de pedir aprobación del grupo.

CONDUCTOR CLARO**Cambio de estructura, sistemas o procesos internos**

Se inclina: **Socio C** · Contrapeso natural: Socio B

Acuerdo pendiente: Quién conduce el cambio y quién solo se entera.

CONDUCTOR CLARO**Conflicto entre dos áreas o entre dos socios**

Se inclina: **Socio B** · Contrapeso natural: Socio C

Acuerdo pendiente: Quién modera, en qué plazo y qué pasa si no hay acuerdo.

CONDUCTOR CLARO**Reparto de utilidades frente a reinversión**

Se inclina: **Socio C** · Contrapeso natural: Socio A

Acuerdo pendiente: Fórmula y calendario definidos por anticipado, no por año.

CONDUCTOR CLARO

PUNTOS CIEGOS Y ACUERDOS

Conocerse es el inicio. Coordinarse es el resultado.

DONDE EL GRUPO SE INCLINA IGUAL

Sin punto ciego evidente en los tres ejes

El grupo cubre los dos extremos de cada eje. El trabajo no es cubrir un hueco, sino evitar que la diversidad se vuelva discusión sin regla de cierre.

ACTA DE ACUERDOS

Se llena en la sesión, con los socios presentes. No es un documento legal ni sustituye al convenio de accionistas: es el registro de trabajo de lo que el grupo acordó y de quién responde por cada asunto.

Decisión o asunto	Responsable	A quién consulta
Decisión o asunto	Responsable	A quién consulta
Decisión o asunto	Responsable	A quién consulta
Decisión o asunto	Responsable	A quién consulta
Decisión o asunto	Responsable	A quién consulta

SI NO HAY ACUERDO

Plazo máximo de discusión, quién modera y qué ocurre al vencerse el plazo. Definirlo hoy, en frío, cuesta mucho menos que definirlo en medio del desacuerdo.

REVISIÓN A 90 DÍAS

Revisión de los acuerdos que se sostuvieron, los que se incumplieron sin costo y los que hay que reescribir. Un acuerdo que nadie extraña cuando se rompe es un acuerdo que sobraba.

METODOLOGÍA Y ALCANCE

¿Qué mide este mapa y qué no afirma?

Lo que se midió. Cada socio respondió la evaluación CliftonStrengths® 34 de Gallup, que identifica patrones naturales de pensamiento, sentimiento y comportamiento. De ese resultado se toman el orden de los temas y sus nombres oficiales.

Lo que es interpretación de C&N. Los tres ejes de decisión, las configuraciones condicionales, la lista de decisiones críticas y los puntos ciegos son marcos propios de C&N contruidos sobre ese resultado. Son hipótesis de trabajo, no mediciones. Se confirman o se descartan con la evidencia que la sociedad ya tiene: resultados, historial y observación directa.

La calibración. Los cuatro ejes se apoyan en dimensiones documentadas de la literatura de decisión y liderazgo, citadas en la página de ejes; la ubicación de cada tema dentro de ellos es criterio de C&N y no está validada empíricamente. Para que las comparaciones signifiquen algo, cada posición se tipifica contra una distribución de referencia de 200,000 perfiles simulados, y las brechas entre socios se clasifican por su percentil en esa distribución: una brecha amplia es la que supera al 80% de los pares posibles.

LECTURA DE UNA BRECHA

Percentil 20	Diferencia despreciable: los dos aportan lo mismo en ese eje.
Percentil 50	Más ancha que la mitad de los pares posibles: contrapeso real.
Percentil 80	Brecha amplia: conviene un acuerdo explícito y por escrito.
Percentil 95	El 5% de pares más distantes que puede existir.

Las referencias de literatura de cada eje respaldan el constructo, no la asignación de temas, y aparecen en la página de ejes. La distribución de referencia es reproducible: 200,000 perfiles simulados con semilla fija, documentada en el generador.

ALCANCE Y SEGUIMIENTO

Los límites de la herramienta.

Lo que este instrumento no mide. Ninguno de los cuatro dominios se relaciona con estabilidad emocional. Este mapa describe cómo deciden ustedes cuando las cosas van razonablemente bien; cómo se comporta cada quien ante una crisis de liquidez o una traición percibida no está aquí, y es justo el momento en que las sociedades se rompen. Esa conversación se tiene aparte.

El número de socios que admite. De tres a cinco. De seis en adelante ya no es una sociedad que decide: es un órgano de gobierno, y pide otra unidad de análisis.

Lo que no afirma. Que un perfil sea mejor que otro. Que alguien deba ocupar un cargo. Que la propiedad, la sucesión o los derechos corporativos se deriven de un resultado. Que una tendencia alta sea ya una fortaleza.

CON QUÉ SE COMPLEMENTA

Lo que ustedes observan unos de otros

Cada socio ubica a los demás en los mismos ejes, con preguntas de conducta y no de personalidad. La distancia entre cómo se ve uno y cómo lo ven los demás suele ser el material más útil de la sesión.

Las últimas ocho o diez decisiones reales

Se reconstruye quién empujó, quién frenó, a quién se consultó y cómo salió. Es evidencia de su propia historia: ningún socio puede alegar que el instrumento se equivocó.

SEGUIMIENTO

Revisión posterior para comprobar qué acuerdos funcionan y cuáles necesitan ajustarse. El mapa diagnostica; los acuerdos sostenidos en el tiempo son lo que transforma.

León Camacho Navares

Gallup® Certified Strengths Coach · MBA IPADE

leon.camacho@cnestrategia.com · cnestrategia.com

CliftonStrengths® es una marca registrada de Gallup, Inc. C&N es una consultoría independiente, no afiliada a Gallup. La herramienta se utiliza con fines de desarrollo, liderazgo y colaboración; no determina jerarquías, derechos corporativos ni decisiones legales. Este documento no se utiliza para evaluación, selección ni promoción de personal.