

• • • •

# Rodeados de idiotas

Los cuatro tipos  
de personalidades  
(o cómo entender  
a quienes cuesta  
tanto entender)

Thomas Erikson

## La comunicación se produce en los términos del oyente

¿Te suena raro? Deja que me explique. Todo lo que le dices a otra persona tu interlocutor lo pasa por el filtro de sus marcos de referencia, sus sesgos y sus ideas preconcebidas. Lo que queda es, en última instancia, el mensaje que esa persona entiende. Por toda una serie de razones, tu interlocutor puede acabar interpretando lo que querías transmitirle de un modo muy distinto al que tú pretendías. Lo que de verdad acabe entendiéndose dependerá, por supuesto, de la persona a la que le estés hablando, y es muy poco frecuente que el mensaje completo le llegue tal y como se concibió en tu mente.

Puede resultar deprimente saber que tienes tan poco control sobre lo que entiende la persona a la que te diriges. Da igual lo mucho que quieras hacerla entrar en razón: en realidad no hay gran cosa que puedas hacer al respecto. Es uno de los diversos retos de la comunicación. Sencillamente no es posible cambiar el modo en que funciona el interlocutor. Aun así, la mayoría de las personas son conscientes de cómo quieren que se las trate, y susceptibles a

ese trato. Adaptándote a ello conseguirás comunicarte de forma más eficaz.

## ¿Qué es lo que lo hace tan importante?

Al crear un ámbito seguro para la comunicación, facilitas que los demás te entiendan, y que lo hagan en sus propios términos. El receptor puede así dedicar su energía a entenderte y no a reaccionar, ya sea de forma consciente o inconsciente, a tu estilo comunicativo.

Todos necesitamos desarrollar nuestra flexibilidad y ser capaces de modificar nuestro estilo comunicativo, adoptándolo cuando hablamos con personas que no son como nosotros. Encontramos aquí otra verdad: sea cual sea el método que utilices para comunicarte, siempre estarás, como individuo, en minoría. Te comportes como te comportes, la mayoría de quienes te rodean funcionarán de un modo distinto al tuyo. No puedes basar tu método de comunicación en tus propias preferencias. La flexibilidad y la capacidad de interpretar las necesidades de los demás es lo que caracteriza a un buen comunicador.

Conocer y entender el estilo de comportamiento y el método de comunicación de otra persona hará que te sea más fácil realizar suposiciones bien fundamentadas sobre cómo podría reaccionar esa persona en una diversidad de situaciones. Saberlo también mejorará drásticamente tu capacidad para comunicarte con la persona en cuestión.

## Ningún sistema es perfecto

Voy a dejar claro algo importante: este libro no pretende abarcar todas las formas en las que nosotros, los seres humanos, nos comu-

nicamos unos con otros. Ningún libro puede hacerlo, porque la cantidad de señales que transmitimos incesantemente a los que nos rodean no cabrían en ningún tomo. Aunque incluyéramos el lenguaje no verbal, las diferencias entre la forma de hablar de hombres y mujeres, las diferencias culturales y todas las demás maneras de definir las variaciones en la comunicación, no estaríamos abarcándolo todo. Podríamos sumar aspectos psicológicos, grafológicos, la edad y la astrología y aun así no tendríamos una imagen al cien por cien completa.

Según la *American Journal of Business Education* (julio/agosto de 2013), se han realizado más de cincuenta millones de evaluaciones utilizando la herramienta DISC. E incluso con toda esa información la comunicación sigue siendo un asunto fascinante y enigmático. Las personas no somos hojas de cálculo de Excel. No podemos cuantificarlo todo. Tenemos demasiadas aristas como para que se nos describa de principio a fin. Hasta un bebé es más complejo que cualquier tema que pueda transmitirse en un libro. Y, aun así, podemos evitar las meteduras de pata más garrafales si entendemos los aspectos básicos de la comunicación humana.

### Ya hace tiempo que es así

«Vemos lo que hacemos, pero no vemos por qué hacemos lo que hacemos. Por consiguiente, nos evaluamos y nos valoramos unos a otros a partir de lo que vemos que hacemos.»

La cita es del psicoanalista Carl Jung. Los diferentes patrones de comportamiento son los que generan dinamismo en nuestras vidas. Cuando hablo de patrones de comportamiento no me refiero solo a cómo actúa una persona en un momento dado (sus acciones), sino a todo el conjunto de actitudes, creencias y planteamientos que rigen su forma de actuar. Podemos reconocernos a nosotros mismos en

determinados patrones de comportamiento, pero otras formas de conducta ni las reconocemos ni las entendemos. Además, cada uno de nosotros actúa de forma distinta en situaciones distintas, lo que puede ser motivo tanto de júbilo como de indignación para quienes nos rodean.

Aunque las acciones individuales pueden, por supuesto, estar bien o mal, en realidad no hay un patrón de comportamiento que esté bien o mal. No hay un comportamiento correcto o incorrecto. Tú eres quien eres, y no tiene demasiado sentido preguntarse por qué. Seas como seas, está bien. Te comportes como te comportes y se te perciba como se te perciba, está bien. Dentro de unos límites razonables, claro.

En un mundo perfecto, sería muy fácil decir: «Soy un tipo concreto de persona y no pasa nada porque lo he leído en un libro. Así es como soy y así es como actúo». ¿No sería estupendo no tener que autocensurarse? ¿Poder actuar como te apeteciera a todas horas? En realidad, es posible hacerlo. Es posible comportarse según tus deseos. Solo hay que encontrar la situación adecuada para ello.

Hay dos situaciones en las que puedes ser tú mismo.

La primera es cuando estás solo en una habitación. En ese caso, no importa cómo hables ni lo que hagas. No le haces daño a nadie si gritas e insultas o si lo único que quieres es sentarte en silencio y reflexionar sobre los grandes misterios de la vida o sobre por qué los modelos siempre parecen estar tan enfadadas. En tu soledad, puedes actuar como te parezca. Fácil, ¿verdad?

La segunda situación en la que puedes ser completamente tú es cuando todas las demás personas que están contigo son como tú. ¿Qué nos enseñaron nuestras madres? Trata a los demás como quieras que te traten a ti. Un excelente consejo y muy bienintencionado. Y que funciona, además. Al menos, siempre que los demás sean como tú. Lo único que tienes que hacer es elaborar una lista

de todas las personas que conoces que reaccionan, piensan y actúan exactamente igual que tú en todos los casos. Ahora llámalas y empieza a quedar con ellas.

En cualquier otra situación, podría ser una buena idea entender cómo se te percibe y aprender cómo funcionan los demás. No creo que vaya a ser noticia de portada si digo que la mayoría de las personas que conoces no son como tú.

Las palabras pueden tener un poder enorme, pero cuáles escogemos y cómo las utilizamos es algo que varía. Como ocurre con el título de este libro, las palabras pueden interpretarse de muchas formas. Y cuando utilizas la palabra equivocada, entonces, bueno, puede que tú seas el idiota.

### **Rodeado de idiotas... ¿o no?**

¿Qué quiero decir con eso? Mientras escribía, se me ocurrió la siguiente analogía: los patrones de comportamiento son como una caja de herramientas. Se necesitan de todo tipo. Según la ocasión, una herramienta puede ser la adecuada o no serlo. Un mazo de quince kilos es ideal para derribar paredes, pero difícilmente será lo que necesites para colgar un cuadro en el recibidor.

Hay quien está en contra de la idea de clasificar a las personas en función de su comportamiento. Tal vez creas que no deberías catalogar a la gente, que no está bien encasillar a los demás. Sin embargo, todo el mundo lo hace, aunque sea de un modo distinto a como lo hago yo en este libro. Todos nos fijamos en nuestras diferencias y todos somos diferentes, por lo que a mí me parece que señalarlo puede ser positivo si se hace de la forma adecuada. Cualquier herramienta, si se utiliza mal, puede ser dañina. Tiene más que ver con la persona que la usa que con la herramienta en sí. Este libro es tu introducción al comportamiento y al diálogo humano. El resto depende de ti.

Parte de lo que vas a leer es información recabada por TTI Success Insights. Quiero aprovechar la ocasión para darles las gracias a Sune Gellberg y Edouard Levit por compartir con tanta generosidad su experiencia y su material de formación.

## Por raro que parezca, cualquier tipo de comportamiento es normal, en teoría

### El comportamiento normal...

*... es relativamente predecible.*

Todas las personas reaccionan de una forma similar en situaciones similares. Pero es imposible predecir todas las posibles reacciones antes de que se produzcan.

*... es parte de un patrón.*

Solemos reaccionar en función de unos patrones uniformes. Por lo tanto, debemos respetar los patrones de los demás. Y entender los nuestros.

*... es modificable.*

Deberíamos aprender a escuchar, actuar, hablar abiertamente y reflexionar para hacer lo que es conveniente en cada momento. Todos somos capaces de adaptarnos.

*... es observable.*

Deberíamos ser capaces de observar y tener en cuenta muchas de las formas de comportamiento aunque no seamos psicólogos aficionados. Todos podemos fijarnos en las personas que nos rodean.

*... es comprensible.*

Deberíamos ser capaces de entender por qué las personas sienten lo que sienten y hacen lo que hacen en cada momento. Todos podemos pensar en el porqué.

*... es único.*

Pese a todo lo que tenemos en común, el comportamiento de cada persona es único, propio de esa persona. Triunfa en tus propios términos.

... *es disculpable*.

Olvídate de envidias personales y de quejas. Aprende a ser tolerante y a tener paciencia, tanto contigo mismo como con los demás.



## ¿Por qué somos como somos?

¿De dónde viene nuestro comportamiento? ¿Por qué las personas somos tan diferentes? ¡Ah, si lo supiera...! En pocas palabras, es una combinación de herencia y entorno. Incluso antes de nacer, ya se han sentado en nosotros las bases de los patrones de comportamiento que exhibiremos en la edad adulta. El temperamento y los rasgos de carácter que hemos heredado influyen en nuestra conducta, un proceso ya iniciado en la fase genética. El funcionamiento exacto de ese proceso sigue siendo objeto de debate entre los científicos, pero todos coinciden en que desempeña un papel. No solo heredamos rasgos de nuestros propios padres, sino también de sus respectivos padres y, en un grado variable, de otros familiares. A todos nos han dicho en algún momento que hablamos o nos parecemos a un tío o una tía. De niño, yo me parecía a mi tío Bertil, que, como yo, era pelirrojo. Explicar por qué algo así es genéticamente posible llevaría muchísimo tiempo. Por el momento, baste con establecer que esa herencia sienta las bases de nuestro desarrollo conductual.

¿Qué ocurre cuando nacemos? En la mayoría de los casos, los

niños, al nacer, son impulsivos, aventureros y no tienen barreras de ningún tipo. Un niño no hace ni más ni menos que lo que quiere hacer. Dice: «¡No, no quiero!» o «¡Claro que puedo!». Está inmerso en la idea de que puede conseguir casi cualquier cosa. Ese tipo de comportamiento espontáneo y a veces descontrolado no es siempre, por supuesto, lo que sus padres desearían. Pero luego, abracadabra, lo que fue una vez un patrón original de comportamiento empieza a transformarse, en el mejor/peor de los casos, en una réplica del de otra persona.

### ¿Cómo se influye en los niños?

Los niños aprenden y se desarrollan por muchas vías, pero la más habitual es la imitación. Un niño imita lo que ve a su alrededor, y el progenitor de su mismo sexo se convierte a menudo en el modelo a imitar. (Este libro no es, desde luego, un estudio exhaustivo sobre cómo funciona ese proceso, porque no es una obra sobre la forma en que influimos en nuestros hijos.)

### Valores fundamentales

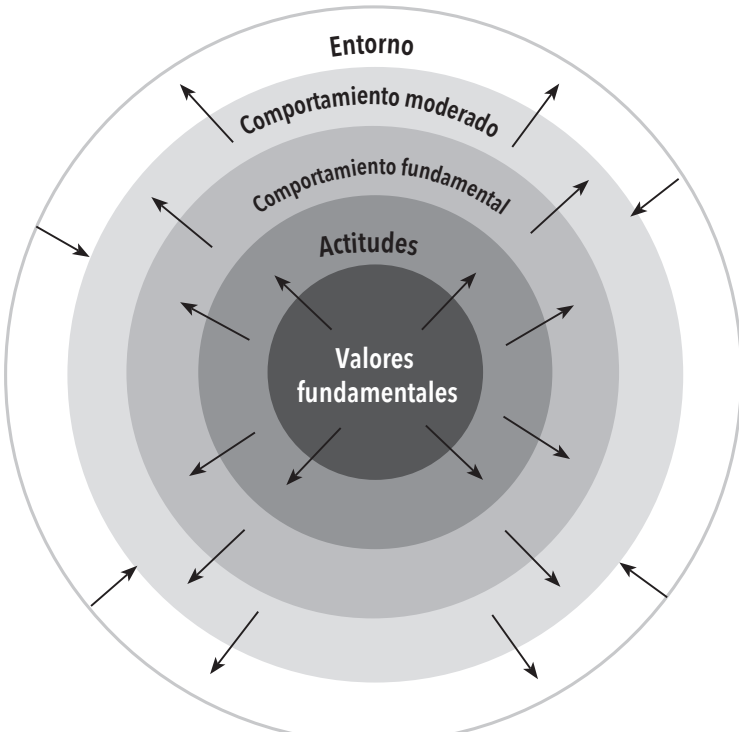
Mis valores fundamentales están profundamente enraizados en mí y forman parte de mi carácter hasta tal punto que es casi imposible cambiarlos. Son las cosas que aprendí de mis padres de niño o en la escuela cuando era muy pequeño. En mi caso fueron versiones distintas de «estudia y pórtate bien en el colegio» o «pelearse está mal». Esto último, por ejemplo, ha hecho que no le haya puesto nunca las manos encima a otra persona. No me he peleado desde tercero de primaria, y creo recordar que esa pelea la perdí. (Era una niña muy fuerte.)

Otro valor fundamental importante es el de que todas las personas son iguales. Sé, porque mis padres me lo demostraron durante

mi infancia, que está mal juzgar a una persona por su origen, sexo o color de piel. Todos nosotros acarreamos principios de ese tipo. Sabemos de forma instintiva lo que está bien y lo que está mal. Nadie puede arrebatarnos nuestros valores fundamentales.

### Actitudes y enfoques

La siguiente capa la forman mis actitudes, que no son exactamente lo mismo que los valores fundamentales. Las actitudes son cosas sobre las que me he formado una opinión a partir de lo que he vivido o a partir de conclusiones que he sacado por experiencias en mis últimos años de escolarización, en el instituto, en la universidad o en mi primer trabajo. Incluso experiencias posteriores pueden formar actitudes.



Una persona de mi familia me dijo una vez que no se fiaba de los vendedores. Sin duda no es la única persona del mundo que piensa así, pero en su caso se traducía en una costumbre cómica: era incapaz de comprar nada y no devolverlo después. Un jersey, un sofá, un coche... El proceso de compra era interminable. Necesitaba investigar y analizar cada detalle. Pero, por más que investigara, siempre quería devolver luego lo que había comprado.

Tras observar ese patrón, le pregunté por qué lo hacía y ella me explicó los motivos de su actitud: el 85 por ciento de los vendedores eran timadores. Explicarle que yo también trabajaba de comercial no sirvió de nada. A día de hoy, sigo sin saber si pertenezco a esa porción o si puedo contarme entre el afortunado 15 por ciento. Lo importante es que una actitud puede cambiar. A ese familiar mío posiblemente lo habían engañado varias veces de mala manera y, por lo tanto, había aprendido a desconfiar de los vendedores. Pero una determinada cantidad de experiencias positivas habrían podido hacer que cambiara de opinión.

### **Los resultados**

Tanto mis valores fundamentales como mis actitudes influyen en cómo elijo mi comportamiento. Juntos conforman mi comportamiento fundamental, la persona real que quiero ser. Mi comportamiento fundamental es el modo en que actúo en estado de completa libertad, sin la influencia de ningún factor externo.

Es probable que ya hayas identificado cuál es aquí el problema: ¿estamos alguna vez libres del todo de las influencias externas? Cuando debatimos de este asunto con grupos de personas en distintos contextos, solemos ponernos de acuerdo en que solo cuando dormimos.

Pero hay multitud de tipos de personas. A algunas les da todo igual. Son siempre ellas mismas porque nunca se han parado a pen-

sar en cómo se las percibe. Cuanto mejor te conozcas, mayores serán las probabilidades de que te adaptes a quienes te rodean.

## ¿Cómo me ven en realidad los demás?

Quienes te rodean suelen ver tu comportamiento moderado. Son testigos de cómo analizas una situación concreta y tomas una decisión sobre cómo actuar a partir de ese análisis: ese es el comportamiento que experimentan los demás. Tiene que ver con la máscara que te pones para encajar en una situación determinada. Todos tenemos varias máscaras. Es de lo más normal tener una para el trabajo y otra para casa. Y tal vez una tercera para cuando vas a visitar a los suegros. Este libro no es un curso avanzado de psicología, así que baste con dejar claro que analizamos las situaciones de formas distintas y actuamos en consecuencia.

De manera consciente o inconsciente, los factores circundantes me hacen elegir una determinada línea de conducta.

Y así es como actuamos. Fíjate en esta fórmula:

$$\text{COMPORTAMIENTO} = f(p \times fc)$$

El *comportamiento* es una función de la *personalidad* y de los *factores circundantes*.

El *comportamiento* es lo que podemos observar.

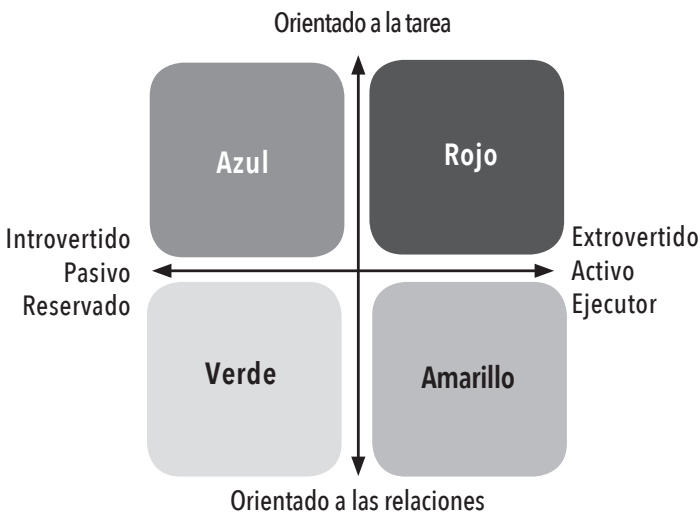
La *personalidad* es lo que tratamos de averiguar.

Los *factores circundantes* son cosas sobre las que podemos influir.

**Conclusión:** Todos nos influimos recíprocamente de un modo u otro. La gracia está en intentar averiguar qué es lo que hay ahí, bajo la superficie. Y este libro de lo que trata es del comportamiento.

## Una introducción al sistema

Hacia el final de este libro encontrarás una descripción de los antecedentes del sistema DISC, pero si, como imagino, lo que quieres es sumergirte de lleno en sus aspectos más interesantes —en cómo funciona todo en la práctica— lo mejor es que sigas leyendo. En caso contrario, puedes ir directamente a la página 262.



**ANALÍTICO** (azul)

- Reacciones lentas
- Máximo esfuerzo por organizar
- Mínimo interés en las relaciones
- Marco temporal histórico
- Acción cautelosa
- Tendencia a evitar involucrarse

**DOMINANTE** (rojo)

- Reacciones rápidas
- Máximo esfuerzo por controlar
- Mínimo interés por la cautela en las relaciones
- Marco temporal actual
- Acción directa
- Tendencia a evitar involucrarse

**ESTABLE** (verde)

- Reacciones pausadas
- Máximo esfuerzo por establecer relaciones
- Mínimo interés por el cambio
- Marco temporal actual
- Acción de apoyo
- Tendencia a evitar el conflicto

**ESTIMULANTE** (amarillo)

- Reacciones rápidas
- Máximo esfuerzo por implicarse
- Mínimo interés por la rutina
- Marco temporal futuro
- Acción impulsiva
- Tendencia a rechazar el aislamiento

Como puedes ver, hay cuatro categorías principales de tipos de comportamiento, cada uno de los cuales se asocia a un color. Este libro trata sobre cómo reconocerlos. Muy pronto, en cuanto empieces a leer sobre los diferentes colores, verás cómo te vienen a la mente algunos rostros. Puede que incluso el tuyo.

En torno al 80 por ciento de la población tiene una combinación de dos colores que dominan su comportamiento. Aproximadamente el 5 por ciento tiene un solo color. En el resto de personas el comportamiento lo dominan tres colores. En este libro hablaré de cada uno de los colores de forma individual, porque son los componentes fundamentales de la personalidad de una persona. Es como una receta: tenemos que entender cuáles son todos los ingredientes antes de hornear el pastel. El comportamiento totalmente verde, o verde en combinación con otro color, es el más habitual. El menos común es el comportamiento rojo puro, o rojo en combinación con otro color.