

Friedbert Gay, Director de persolog GmbH, Alemania

## LA FORTALEZA PERSONAL NO ES COINCIDENCIA

¿Las personas con “personalidad firme” son solamente “afortunadas” porque nacieron con suerte o con los genes apropiados?

No. Todos podemos desarrollar fortalezas personales. Si usted se conoce a sí mismo, puede moldear su vida para que óptimamente pueda darse cuenta de sus habilidades personales y vivir en armonía consigo mismo. Y si entiende bien a los demás, usted podrá hacer que los demás se convenzan de las ideas que usted propone y cooperar con ellos exitosamente. La fortaleza personal no es entonces una coincidencia sino que el resultado de una visión clara de uno mismo y de los demás. ¿Cómo puede mejorar su visión? Este artículo le explicará justo eso.

¿Quién tiene una personalidad firme? ¿Ángela Merkel? Sin sus fortalezas personales, difícilmente hubiera recorrido todo el camino hasta llegar a ser canciller en Alemania. Ferdinand Piech, el de mente fría, el brillante presidente del consejo de la Volkswagen, al inicio, fue quien exitosamente defendió a la compañía contra las ambiciones de Porsche de hacerse cargo sólo para revertir las cosas al final. Thomas Gottschalk, el anfitrión del programa de entrevistas de televisión, quien atrae a millones de televidentes los sábados por la noche con pláticas informales o la Madre Teresa quien ganó un Premio Nobel de la Paz por su trabajo desinteresado en los barrios bajos de Calcuta. Sin duda algunos dirán que ella también tenía una personalidad dominante. Sin embargo, imagine por un instante que Thomas Gottschalk tomara el trabajo de la canciller alemana, que Ferdinand Piech fuera el anfitrión del programa de entrevistas de los sábados por la noche, que la Madre Teresa dirigiera una compañía internacional y que Ángela Merkel ayudara en un hospicio para pobres. Esto en conjunto sería más bien una imagen alarmante.

Incluso aquellas personas extremadamente exitosas que atraen a otros por medio de sus fortalezas personales obviamente también tienen

sus “debilidades”. Sin embargo, han encontrado un ambiente adecuado –un trabajo que les permite usar sus fortalezas al máximo y uno en el cual sus debilidades tienen menos consecuencias. Muy probablemente, ellos trabajan arduamente sobre sí mismos en los momentos en que sus metas y la situación lo exigen. Ángela Merkel es un buen ejemplo de esto: Si usted mira algunas fotos a comienzos de los años 1990, difícilmente reconocería a la mujer de estado cosmopolita que es ahora, con la del rostro tímido de la política emergente de aquel entonces.

Cada persona tiene tanto “fortalezas” como “debilidades”. Intencionalmente he puesto comillas a estas palabras porque en ciertos contextos cada fortaleza aparente puede también demostrar ser una debilidad y viceversa. Por ejemplo, cuando se espera que una persona analítica cubra abruptamente el programa de entretenimiento del sábado por la noche. Por eso, prefiero hablar sobre “deficiencias” o “limitaciones”. Las personas con personalidad firme:

- conocen sus fortalezas tan bien como sus deficiencias
- buscan un ambiente (de profesión, trabajo) en el que puedan usar sus fortalezas
- aceptan las “diferencias” de sus semejantes y tratan con otros constructivamente
- buscan oportunidades para el desarrollo personal

Los modelos de personalidad ayudan a las personas a desarrollar una clara visión de sí mismas y las capacita para entender la naturaleza humana. Un modelo probado y comprobado para el mejor entendimiento de sí mismo y de los demás es el Modelo Factor de Personalidad de *persolog*. Este fue desarrollado por el Dr. John G. Geier y se basa en las dimensiones del comportamiento D, I, S, y C que simboliza Dominante, Influyente, Sereno y Cauteloso. Por dos décadas, este modelo ha sido usado en un sinnúmero de compañías para la administración y el desarrollo de equipo, como así también para optimizar el desempeño telefónico, las reuniones de ventas,

el manejo del tiempo y la resolución de conflictos. El modelo sistematiza la variedad de las tendencias del comportamiento humano sin simplificarlas demasiado; también los inexpertos pueden usarlo y entenderlo. Más de 60.000 análisis anuales confirman este hecho.

## Entiéndase y entienda a otros de mejor forma: Los cuatro tipos de comportamiento

Reflexione por un minuto: ¿Qué pasó por su mente la última vez que tomó un libro?

1. ¿Impacientemente lo hojeó y mientras se preguntaba: “¿Qué artículo me sirve?” Porque usted detesta perder el tiempo y quiere resultados concretos rápidamente.
2. ¿Fueron los autores los que llamaron su atención? ¿Quién exactamente escribió este artículo? ¿Vio las fotos para determinar qué artículos le parecían interesantes y luego leyó un poco aquí, y otro poco allá hasta que recordó que realmente lo que necesitaba hacer era revisar su correo electrónico de nuevo y hacer una llamada telefónica?
3. ¿Buscó nombres conocidos y dispuso de tiempo para decidir “¿qué más me gustaría aprender?”; pero luego decidió que no tenía el mejor humor y que mejor empezaría a leer durante el fin de semana.
4. ¿Revisó primero cuidadosamente el índice para tener un panorama y seleccionar los artículos que parecían interesantes y luego –como tercer paso– después de haber visto la síntesis, marcó aquellos en los que trabajaría a conciencia?

Los cuatro tipos de lectores antes descriptos reflejan las tendencias de comportamiento sobre las cuales se basa el Modelo Factor de Personalidad de *persolog*:

## 1. *Dominante: “¡Yo sé lo que quiero!”*

Las personas que tienen un comportamiento dominante son seguras de sí mismas, decididas y firmes. Se caracterizan por su fuerza de voluntad, afrontan desafíos y moldean activamente su entorno. Por otra parte, las personas con este tipo de comportamiento no son muy consideradas con los sentimientos y las necesidades de los demás. Esta tendencia de comportamiento está sumamente remarcada en usted, si categóricamente está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Me resulta fácil tomar decisiones.
- Disfruto estar al “mando”.
- Lo que importa son los resultados.
- Lucho por el éxito.
- Algunas veces hay que hablar directo.

## 2. *Influyente: “¡Juntos somos fuertes!”*

Las personas que tienen tendencias de comportamiento influyente son alegres, optimistas y conversadoras. Son sociables y amistosas cuando conocen a otros; les gusta entusiasmar a otros y mantenerlos animados. No tienen temor de mostrar sus emociones. Por otra parte, a menudo empiezan muchos proyectos con entusiasmo y luego no los terminan. En algunas ocasiones pueden parecer superficiales ante los demás debido a su total entusiasmo. Esta tendencia de comportamiento está sumamente remarcada en usted, si categóricamente está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Me gusta tener mucha gente a mi alrededor.
- Puedo hacer que otros se entusiasmen.
- El buen humor es importante para mí.
- Es estupendo alcanzar cosas juntos.
- Tienes que estar preparado para ignorar ciertas cosas algunas veces.



### 3. *Sereno: “Me sentiría mejor si lo tomáramos con calma...”*

Las personas que tienen tendencias de comportamiento sereno son tranquilas, confiables y cooperativas. Valoran los procesos predecibles y una atmósfera relajada y amigable. Realizan sus tareas de forma confiable y con concentración. Por otra parte su serenidad frecuentemente está combinada con un temor a los cambios y con la falta de iniciativa. Las personas con esta tendencia de comportamiento tienen dificultad para tratar con los conflictos. Esta tendencia de comportamiento está sumamente remarcada en usted si categóricamente está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Soy sociable y estoy dispuesto a ayudar a otros.
- Respeto las necesidades de los demás.
- Uno puede alcanzar mucho con paciencia y amabilidad.
- Me resulta fácil ponerme en el lugar de otro .
- Antes de empezar algo hay que evaluarlo.

### 4. *Cauteloso: “¡Todo lo que hago, lo hago bien!”*

Las personas con tendencias de comportamiento cauteloso son ordenadas, disciplinadas y estratégicas. Siguen instrucciones y normas, y realizan sus tareas con una diligencia ejemplar. Los procesos estructurados son importantes. Por otra parte las personas cautelosas tienden a perderse en los detalles; se les dificulta dejar de lado y delegar, muchas veces son excesivamente prudentes. Esta tendencia de comportamiento está sumamente remarcada en usted si categóricamente está de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Tengo sentido de responsabilidad.
- Me apego a las normas.
- Me esmero por la perfección.
- Los errores me molestan.
- Me exijo bastante.

Es muy probable que se vea a sí mismo en total acuerdo con los ejemplos de las diferentes tendencias de comportamiento, pero con predominio en ciertas áreas. Cada persona tiene algo de los cuatro tipos de comportamiento aunque en diversos grados. ¿Con cuáles de las afirmaciones estaría de acuerdo si pudiera escoger no más de seis?

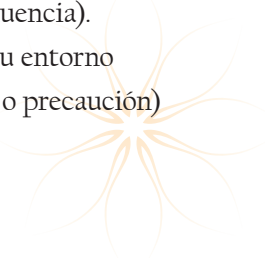
Muchas de las personas tienen dos tendencias prevaletientes. Esto significa que primero se comportan en un estilo combinado de dominante-influyente, sereno-cauteloso, cauteloso-dominante, etcétera. Algunos incluso muestran un trío de tendencias, mientras que otros se caracterizan mayormente por un solo estilo.

Por supuesto, estas cortas autoevaluaciones no son equivalentes a un perfil del factor de personalidad integral. Lo que quiero transmitir acá es el entendimiento básico de las cuatro dimensiones D (Dominante), I (Influyente), S (Sereno) y C (Cauteloso). Para este fin, es muy importante tener en mente la base original de los cuatro tipos. A principio de los años 1920, William Moulton Marston estaba intensamente comprometido con el estudio de las emociones y el comportamiento humano. Marston determinó dos diferencias principales entre las personas:

- Las personas se consideran a sí mismas, ya sea más fuertes o más débiles que su entorno y
- Perciben su entorno como amistoso u hostil hacia ellos

El Dr. John Geier utilizó estos resultados como base para desarrollar el modelo de percepción y comportamiento/acción de persolog que sirvió para sistematizar la evaluación de los cuatro comportamientos.

- Los individuos que perciben que son más fuertes que su entorno tienden a moldearlo activamente (>dominio o influencia).
- Aquellos que se perciben como más débiles que su entorno tienden a reaccionar con más cautela (>serenidad o precaución)



- Aquellos que perciben su entorno como “hostil” (extenuante, estresante), tratan de forzar la sumisión (>a través del dominio o la precaución).
- Aquellos que perciben su entorno como “amigable” (agradable, sin estrés), tratan de actuar en armonía con él (>influyente o sereno)

Los cuatro tipos de comportamiento pueden representarse como cuadrantes:

		Percepción del entorno	
		<i>Estresante</i>	<i>No estresante</i>
Respuesta al entorno	<i>Enérgico</i>	<b>Dominante</b>	<b>Influyente</b>
	<i>No enérgico</i>	<b>Cauteloso</b>	<b>Sereno</b>

Detrás de los tipos de comportamiento están de tal modo las actitudes básicas y los patrones de reacción, los cuales están condicionados en parte por la educación de uno, los modelos de conducta, la experiencia y la disposición genética. Piense por un momento en nuestro ejemplo inicial: Seguramente ahora no es difícil atribuir una tendencia de comportamiento predominante a las personas famosas antes mencionadas desde Ángela Merkel hasta Thomas Gottschalk. Si mentalmente pasa por los colegas de su compañía, este hecho podría muy bien emitir una luz diferente, en muchos un caso de fricción. Su colega “pedante” que insiste en planificar y tiene un enfoque estructurado está siguiendo su propio estilo como si fuera “*Joe el ambicioso*” quien inmediatamente se entusiasma con nuevas ideas. Las

diferencias en los tipos de comportamiento se vuelven tangibles, particularmente cuando esto tiene que ver con el cambio. Cuando hago presentaciones, me gusta explicar estas diferencias usando el ejemplo de cómo las personas reaccionan ante un cambio relativamente aburrido –una oficina mejorada recientemente y recién amueblada. Así es cómo se desarrolla:

- **el colega D** (con un tono de voz claramente crítico): “Está bien. Eso era necesario hacerse desde hace mucho tiempo. Vayamos y veámoslo primero. ¡Ya veo que otra vez compraron el mobiliario más barato!”
- **el colega I** (amigable y optimista): “¡Excelente! ¡ya se dieron cuenta de que todo es nuevo?! ¡Cuál será mi lugar?”
- **el colega S** (confundido y aterrado): “Oh no, lo han arruinado todo. ¡Me tomará mucho tiempo saber dónde están las cosas ahora! Se terminó toda la rutina, es un desastre”.
- **el colega C** (escudriña la escena y mueve un dedo): ¿La administración tiene conocimiento de esto? ¿Se planificó cuidadosamente con anticipación?

## YO SOY COMO SOY

El Modelo Factor de Personalidad de *persolog* lo ayudará a usted a ser consciente de sí mismo y de los demás. Hasta aquí todo va bien. Sin embargo, la clave no es clasificar cuidadosamente a las personas en uno de los cuatro “casilleros”, inclusive a las muchas personas que tienen una personalidad combinada o están en la línea fronteriza. Para evitar hacer esto, usted debe, en primer lugar, desarrollar un entendimiento mayor en forma regular. Por ejemplo, si usted (con un tipo de personalidad dinámica-empresadora) resuelve que ya no se referirá al Sr. Smith del departamento de contabilidad como una persona “pedante”, sino que como un tipo “C” cauteloso. Pero, tan pronto como usted requiera “de inmediato” algunas estadísticas, de parte de él para un proyecto importante, el Sr.



Smith le explicará como de costumbre: “Es imposible tenerlo listo en tan poco tiempo. Primero necesito ... de todas formas, ¿ya tiene el formulario de solicitud lleno y firmado?”. Ante esta circunstancia es muy probable que usted reaccione tan impacientemente como lo ha hecho en el pasado.

Reconocer sus propias tendencias de comportamiento y las de los demás es una cosa. Usarlas constructivamente es otra: ¿Cómo pueden las personas mejorar la cooperación sin dejar de ser quienes son? ¿Cómo se puede trabajar efectivamente con otros y alcanzar los resultados deseados con menos pérdida de fricción? De hecho estas son las preguntas interesantes. Rápidamente lo llevan a un punto bien básico: ¿Somos tal como somos o podemos cambiar? Paradójicamente, la mayoría de las personas esperan que “otros” cambien, pero ellos mismos no están preparados para hacerlo. Si el Sr. Smith en el departamento de contabilidad fuera un poco menos “pedante” y reaccionara un poco más rápido, todo estaría bien. Pero, desde el punto de vista del Sr. Smith todo estaría bien si los demás planificaran un poco y lograran cosas como él lo hace al seguir los procedimientos.

¿Cuál es el camino para este callejón sin salida donde cada parte espera que el otro cambie? Imagine por un momento las siguientes situaciones:

1. Usted ha terminado exitosamente un proyecto importante –adquirió un cliente clave, convenció al gerente de una idea, ya alcanzó su meta anual– está rebotante de salud, bien descansado, de buen humor y muy optimista con respecto al éxito de su plan actual. Entra a la oficina del Sr. Smith para solicitarle las estadísticas que necesita lo antes posible.
  - ¿Cómo se desarrollará esta conversación?
  - ¿Cómo responderá usted? ¿Cómo reaccionará el Sr. Smith? y ¿cómo manejará la renuencia?
2. Acaba de tener una frustración. Un cliente importante sorpresivamente desertó, la administración sigue estando en

contra de una de sus ideas, de igual forma puede irse olvidando de su bono de este año... está cansado, nervioso y, como se puede imaginar, de mal humor. Ahora lo que quiere es que el nuevo proyecto se ponga en marcha para que tampoco falle. Entra a la oficina del Sr. Smith y le pide las estadísticas que necesita para el proyecto lo antes posible.

- ¿Cómo se desarrollará esta conversación?
- ¿Cómo responderá usted? ¿Cómo reaccionará el Sr. Smith? Y ¿cómo manejará la reacción renuente?

¿Es posible que en la primera situación usted procure ser paciente y amable, se prepare un poquito más para el Sr. Smith, pensando cómo es él y sin esfuerzo, llegar a un acuerdo mutuo? En la segunda situación usted reacciona bruscamente y presiona al Sr. Smith quien probablemente reaccione con obstinación. El reconocido psicólogo Kurt Lewin fue uno de los primeros en poner atención al hecho de que ese comportamiento humano no es un mero reflejo de nuestro carácter, sino el resultado de la interacción entre nuestra personalidad y nuestro entorno. No somos simplemente “como somos”; más bien nuestro comportamiento es el resultado de una interacción compleja en el cual nuestro homólogo y nuestra situación actual juegan un papel importante.

Esto no es algo nuevo para la mayoría de las personas. “¡Debería ver a mi jefe en el club de tenis! ¡Allí es una persona completamente diferente!” o “Mi colega, la señorita Jones, es en realidad agradable. ¡Pero recientemente cuando estábamos bajo mucha presión, ella actuó como si la amistad no importara para nada!” En la vida diaria se pueden escuchar estas observaciones día a día. Las personas reaccionan ante su entorno y adaptan su comportamiento. En tiempos difíciles recurrimos a nuestras convicciones internas de lo que es esencialmente importante para nosotros y lo que nos caracteriza. El Perfil Factor de Personalidad de *persolog* revela no sólo el concepto de nuestra autoimagen externa, sino también el concepto de la autoimagen interna. Lo anterior se refiere a cómo nos

proyectamos externamente, lo que consideramos apropiado en nuestro ambiente profesional o en la vida privada, debido a que esta imagen se alinea con las expectativas sociales. La más reciente se refiere a cómo reaccionamos espontáneamente, en especial cuando estamos bajo presión. En estas reacciones, nuestras convicciones personales, las cuales se formaron desde muy temprano en el desarrollo de nuestro mundo emocional, prevalecen más fuertes. Cuando el concepto de la autoimagen interna de una persona saludable emerge, él o ella no experimentan la transformación radical del Dr. Jekyll al Sr. Hyde. En lugar de eso, ciertos aspectos de la personalidad aparecen más notoriamente definidos, mientras que otros aparecen con menos notoriedad.

### El autocontrol profesional como característica de una personalidad firme

La persona que conscientemente lucha en su mente con la relación entre el entorno y su propio comportamiento puede superar sus reacciones basadas en el reflejo y controlar su comportamiento de una forma objetiva. Las personas que tienen una personalidad firme son capaces de adaptar su comportamiento a la situación y constructivamente tratar con personas de diferentes personalidades. Esto no significa adaptarse como el camaleón, sino más bien no rendirse a los impulsos y las emociones. Esto se debe a que la condición sistemática del comportamiento humano tiene una consecuencia alentadora: *No puedo cambiar a otros pero al cambiar yo, automáticamente recibo diferentes respuestas. Esto quiere decir que los demás cambian por sí mismos.*

El cauteloso Sr. Smith reacciona de una forma diferente si me comporto menos impulsivo y si tomo sus recomendaciones seriamente. Si llevo la conversación de forma diferente, obtengo una reacción diferente, la cual por consiguiente juega un rol en determinar mi comportamiento futuro. Si yo respeto seriamente los pedidos del Sr. Smith en relación con el tiempo, él estaría posiblemente más dispuesto a actuar diferente a pesar de ser quisquilloso.

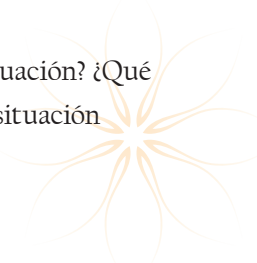
“El autocontrol profesional” puede sonar bien, ¿pero cómo lo ponemos en práctica? Recuerde que por regla general nuestro comportamiento está motivado por determinadas metas. Las diferentes tendencias de comportamiento establecen una correlación con ciertos objetivos básicos. Un objetivo importante subyacente al comportamiento “sereno”, por ejemplo, es lograr la armonía con el entorno (ser aceptado, satisfacer a otros y hacerlos felices). En el comportamiento “cauteloso” la moderación juega un rol muy importante (evitar el riesgo, al hacer las cosas en la forma correcta) mientras que el comportamiento “influyente” está motivado por el deseo de realizar sus propias ideas y poder actuar. El comportamiento “dominante” no se caracteriza tanto por la cautela como lo es por alcanzar el poder (responsabilidad) y el éxito.

Nuestros objetivos provocan ciertas percepciones y ocasionan que actuemos de determinada manera. El deseo de alcanzar el éxito pronto con mi proyecto me motiva a actuar enérgicamente. Si no quiero cometer errores, no seré afectado por personas que tratan de apresurarme. Por consiguiente, reconocer y reflexionar en los objetivos propios es sumamente importante para el autocontrol exitoso. Ser consciente de mis propios objetivos y asegurarme de que sean acordes con una situación dada me da la ventaja emocional para adaptar exitosamente mi comportamiento: objetivo + percepción = acción. Aquí hay un ejemplo diario de esta relación: a las personas no les gusta hacer la declaración de impuestos; muchos de ellos la posponen semana tras semana. Imagine, no obstante, que usted intenta recuperar una bonita cantidad de parte de las autoridades impositivas. Repentinamente el trabajo resulta muy fácil y ya no tiene que aterrorizarse por llenar esos “horribles” formularios.

Controlar profesionalmente su comportamiento significa:

1. *Evaluar conscientemente las situaciones.*

¿Qué es lo que realmente está pasando en esta situación? ¿Qué es lo que se requiere de mí? ¿Cómo clasifico esta situación específica en base a mi experiencia?



2. *Ser claro en relación a sus propias intenciones*  
¿Cuáles son mis intenciones? ¿Qué objetivo es real y apropiado para esta situación?
3. *Determinar el comportamiento requerido*  
¿Qué comportamiento será útil para este caso? ¿Cómo puedo alcanzar mi meta? Si soy serio en cuanto a mi objetivo, generaré la energía necesaria para adaptar mi comportamiento a este fin.
4. *Fortalecer el nuevo comportamiento*  
¿Cómo reaccionan otros ante mi comportamiento? ¿Qué retroalimentación obtengo? ¿Qué prueba el éxito?
5. *Reflexionar en todo el proceso*  
¿Qué tan exitoso estoy siendo en el cambio específico de este proceso? ¿Mis objetivos son lo suficientemente fuertes para mí como para adaptar mi comportamiento? ¿Soy menos exitoso al hacerlo así, debido a que otros objetivos que tengo son posiblemente más fuertes?

Es posible que haya notado que esto es algo diferente de lo que es decirse a uno mismo que será más paciente de ahora en adelante, al tolerar el sentido de meticulosidad del Sr. Smith, o que no tomará tan seriamente en el futuro los arrebatos verbales de entusiasmo de sus colegas “influyentes”. Lo principal es entender que sus propias acciones y emociones son el resultado de sus intenciones y pensamientos, y hay que alinearse consecuentemente. El autocontrol profesional significa reflexionar sobre nuestras propias conductas y dejar de hacer a otras personas o eventos responsables por nuestro propio comportamiento. La situación es lo que es. Pero yo decido cómo reaccionar: ¿Quiero que mi comportamiento sea dominado por reflexiones espontáneas o quiero enfocar mi comportamiento para que concuerde con mis intenciones? ¿Mis emociones me controlan a mí o yo controlo mis emociones?

## Sugerencias para el liderazgo y el trabajo en equipo

La mayoría de los problemas en las empresas son de naturaleza interpersonal. Pregúntele a un amigo cercano sobre su trabajo y difícilmente escuchará temas relacionados al trabajo que sean impersonales, tales como dificultades con el nuevo software o algo parecido. A menudo escuchará que el nuevo jefe es muy estricto o no es lo suficientemente decidido, o que algunos colegas rechazan a su amigo y otros que se acercan demasiado, o sobre aquellos empleados que no hacen su parte o que se desempeñan extraordinariamente. Según un antiguo dicho las personas son contratadas por su experiencia y despedidas por su personalidad. No obstante, en las compañías, hay diferentes tipos de personas que tienen que trabajar juntas.

Como gerente, su rendimiento es medido por el éxito al liderar a su personal. Su trabajo es alcanzar resultados. Para que esto suceda, usted tiene que motivar a las personas que están en su departamento. Sin embargo, lo que motiva a un miembro de su equipo y lo lleva a su máximo desempeño puede tener exactamente el efecto opuesto en otro. A una persona le encantan los desafíos y la gran flexibilidad, mientras que otra se siente horrorizada y desorientada bajo las mismas condiciones. Una tercera persona encuentra difícil desempeñar tareas de rutina y aborrece los horarios precisos, mientras que el colega que se sienta enfrente de él reacciona sensiblemente al hecho de siempre tener algo nuevo y al cambio de planes en medio de un proceso.

Un paso inicial importante en el liderazgo profesional es aceptar esta diversidad e incluso valorarla como una ganancia. Sin embargo, nuestros esfuerzos a menudo son frustrados en el proceso por algo que es una tendencia humana común: Tendemos a juzgar a las personas que tienen las mismas tendencias de comportamiento que nosotros mismos, basados en sus fortalezas y a otras personas con tendencias de comportamiento predominantes, basados en sus debilidades. En cualquier caso, nuestra perspectiva es de corto alcance. Cuando juzgamos a las personas basados en sus debilidades es imposible establecer con ellos una relación a largo plazo. Hay cinco pasos que podemos tomar para prevenir que esto suceda:

- Paso 1:** Identifique el *comportamiento* de otros mediante la observación.
- Paso 2:** Aprenda a entender las *necesidades* personales de los demás.
- Paso 3:** Desarrolle una *actitud* positiva hacia personas con diferentes tipos de comportamiento.
- Paso 4:** Determine qué puede causar *tensión* en la relación con ciertas personas.
- Paso 5:** Use su propia *habilidad para adaptarse*, con el objetivo de que las necesidades interpersonales de estas personas se suplan.

Adaptarse significa que tratamos a los demás como deseamos ser tratados. Este es un dicho frecuentemente mencionado y así también malentendido como una regla superficial de “trata a todos por igual” o “sé justo”. Sin embargo, si somos sinceros con nosotros mismos, también estamos esperando algo diferente por parte de nuestros homólogos: queremos que ellos nos escuchen, que hagan un gran esfuerzo para entendernos, que respeten nuestras necesidades y que no traten de ubicarnos en otra dirección sin previo aviso. Para la administración o la gerencia, esto significa proteger las fortalezas individuales del empleado y equilibrar sus debilidades con nuestras fortalezas. Esto es, por supuesto, un plan ambicioso y un desafío diario continuo. Finalmente, usted mismo se convierte en un gerente porque se atreve a actuar ¿no es cierto? Tratar a personas diferentes de la misma manera no es “justo” sino extremadamente injusto.

La comprensión de las diferentes fortalezas y limitaciones de las personas tiene iguales consecuencias para el trabajo en equipo. Reconocer que los equipos genuinos se benefician de las diferentes contribuciones hechas por sus miembros es, mientras tanto, de común conocimiento. Un equipo que está formado exclusivamente por “pioneros” o “artistas” o “perfeccionistas” difícilmente podrá alguna vez completar algo debido a la planificación ingeniosa, a los ágiles debates o a las meticulosas trivialidades en los requerimientos de procesos; en lugar de eso, dicho equipo podría terminar entorpeciendo su propio trabajo. Por otro lado, la atmósfera en cada una de estas “*monoculturas*” podría ser grandiosa debido a que

los miembros del equipo serían similares, y todos probablemente se llevarían bien automáticamente. Tratar con personas que son como usted, que piensan como usted, es usualmente fácil.

En equipos de alto rendimiento, por el contrario, la suma de las diferentes fortalezas de los miembros idealmente agrega más que las partes individuales. Para dichos equipos, la diversidad individual es su mayor oportunidad y al mismo tiempo su desafío más grande. Esto se debe a que la diversidad demanda que todos los involucrados reconozcan las fortalezas, las necesidades y las limitaciones de los demás, y que todos estén preparados para aceptar estas diferencias e incluso usarlas productivamente. En cambio, la mayoría de las personas casi ni se dan cuenta de la variedad de tipos de personalidad que existen y de las dinámicas de comportamiento generadas como resultado. Lo mismo se da en el muy apreciado modelo de diversidad que se practica en las compañías: Tener una variedad en edad, género, nacionalidad, religión, formación educativa, etcétera puede, potencialmente, beneficiar el desempeño, y así de fácil, ser una fuente de conflicto que limite el desempeño. En algunos casos, esto depende de lo que usted hace con lo que tiene.

La diversidad en los equipos y en las compañías puede incluso ser beneficioso para percatarse del potencial, si seguimos los siguientes pasos:

- Paso 1:** Haga de la *diversidad* de los participantes un tema de debate y dirija la atención a las fortalezas de cada miembro del equipo.
- Paso 2:** Al *asignar* las tareas al equipo, considere las fortalezas y las tendencias en la medida en que sea posible.
- Paso 3:** Haga de los *conflictos* un tema de discusión, tan pronto estos se hagan evidentes y elimine los malos entendidos que surgen como resultado de las diferentes tendencias de comportamiento.
- Paso 4:** Promueva una *cultura de discusión* (y dé el ejemplo como gerente), en el cual los objetivos individuales se discuten en lugar de especular acerca de las motivaciones de los demás o incluso atribuir culpa.



**Paso 5:** Ofrezca *oportunidades de desarrollo* en lugar de exigir que una persona “cambie”. Hay una diferencia entre alguien que tenga la oportunidad de expandir su rango de comportamiento para estar de acuerdo con sus objetivos, o que sean enviados inmediatamente a un seminario de “re-educación”.

### **Conclusión: La fortaleza personal no es coincidencia...**

... sino el resultado de un comportamiento reflejado hacia uno mismo y otros. Y la mejor base para el desarrollo enfocado en la personalidad de uno mismo, es un entendimiento más profundo de las fortalezas personales así como de las limitaciones: las propias y las de los homólogos.

**Más información:**

[www.persolog.com](http://www.persolog.com)

